



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES
NO INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA
DE LISBOA FRANCISCO GENTIL**

ANA RITA GOMES PEREIRA MATOS

OUTUBRO - 2014



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES
NO INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA
DE LISBOA FRANCISCO GENTIL

ANA RITA GOMES PEREIRA MATOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE GOMES

DOUTORA PAULA MONTEIRO

OUTUBRO – 2014

Agradecimentos

Quase terminado este percurso curto mas muito enriquecedor, é altura de agradecer a quem mais contribuiu para chegar até aqui, as pessoas com quem partilhei experiências que marcam memórias, pessoas essas que ganharam um lugar no meu coração.

Agradeço ao professor Jorge Gomes, por ter embarcado comigo nesta aventura, por acreditar nas minhas ideias e ambições, e ajudar a torná-las uma realidade. Obrigada pela ajuda e disponibilidade ao longo de todo o trabalho, obrigada pelos incentivos, que me encorajaram a prosseguir e a não me resignar.

Agradeço à Dr.^a Paula Monteiro, por ter sido sempre uma orientadora extraordinária, preocupada e incansável, e que admiro muito pela profissional exemplar e competente que é. Obrigada por tudo o que me ensinou, pelas oportunidades que me deu, pela confiança, e pelo apoio e carinho.

Obrigada a todas as pessoas maravilhosas que trabalharam junto de mim durante estes meses. Agradeço por me terem recebido de braços abertos, pelo apoio, pelas palavras, pela amizade. Agradeço por me fazerem sentir bem na sua companhia, como se há muito tempo fizesse parte daquela casa e das suas vidas. São a minha pequena-grande, e agitada família do IPO.

Agradeço aos meus professores, que em muito contribuíram para a minha formação, para enriquecer o meu saber, e para me apaixonar pela Gestão de Recursos Humanos. E agradeço, claro, à minha turma, aos meus colegas, pela união e pelos momentos fantásticos que passámos juntos. Um especial obrigado às pessoas que estiveram mais próximas de mim, com quem contei para risos e desabafos, para alento em momentos difíceis, e que se tornaram amigos para a vida.

Agradeço à minha psicóloga de bolso, por todo o suporte que me tem dado, por ser uma amiga incondicional e pela sua boa-disposição, que me faz esquecer qualquer problema.

Obrigada, Pedro, pelo teu amor, pela paciência, pela compreensão. E obrigada pela tua presença na minha vida, nos bons e nos maus momentos. Agradeço também aos teus pais e irmãos, por toda a dedicação e ternura, pelo coração grande que têm.

E muito, muito obrigada às pessoas que são o meu mundo, e que estão sempre presentes, mesmo estando longe. À minha mãe, ao meu pai, à minha avó e ao meu avô, dedico-vos mais esta vitória, por serem os meus mais fiéis apoiantes, e por me darem a força que preciso para ir mais longe.

A todos, o meu sentido obrigado!

Índice

Resumo	i
Abstract.....	i
I. Introdução	1
II. Enquadramento Teórico	2
1. Análise e Descrição de Funções.....	2
1.1. Análise de Funções num Contexto de Instabilidade: a Importância das Competências Individuais	3
1.2. Fontes de Informação para a Análise de Funções.....	6
1.3. Técnicas de Análise de Funções	7
1.4. Os Produtos da Análise de Funções e sua Utilidade	8
2. O Recrutamento e Seleção e sua Relação com a Análise e Descrição de Funções	9
2.1. O Processo de Recrutamento e Condicionantes na Escolha das Fontes	10
2.2. O processo de Seleção: Planear as Técnicas Antecipando as “Táticas”	12
3. Considerações Sobre a Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública.....	14
III. O Estágio Curricular no IPOLFG, E.P.E.....	18
1. Caracterização do Instituto	18
1.1. Missão, Visão e Valores do IPOLFG, E.P.E.	19
1.2. Áreas de Atividade	20
1.3. O Serviço de Gestão de Recursos Humanos	20
1.4. Recursos Humanos do IPOLFG, E.P.E.	21
2. Atividades Desenvolvidas no Estágio	21
2.1. O Processo de Recrutamento Interno no IPOLFG.....	21
2.2. A Análise e Descrição de Funções	24
2.2.1. Participantes	25
2.2.2. Técnicas de Análise de Funções Utilizadas	26
2.2.3. Procedimento.....	28
3. Apreciações Sobre a Utilidade do Estudo das Funções para o Recrutamento Interno e Outras Formas de Mobilidade Interna.....	31
3.1. As Competências dos Assistentes Técnicos do IPOLFG, E.P.E.	35
IV. Conclusões e Limitações	37
Referências Bibliográficas	39
Referências Sitográficas	42
Diplomas Legais	43

Anexos

DIAGRAMA 1: Serviços Onde se Realizou a Análise de Funções	44
Questionário de Análise e Descrição de Funções	45
Entrevista de Análise e Descrição de Funções.....	47
Descrição e Especificação de Funções	49
Ficha Individual	51
TABELA 1: Tabela Resumo das Tarefas Comuns na Função	52
TABELA 2: Programas Informáticos Utilizados e Formações Desejáveis para a Função.....	54
TABELA 3: Horários e Picos de Trabalho nas Funções	56
Mapas das Competências dos Assistentes Técnicos Entrevistados.....	58

Índice de Acrónimos

ADF – Análise e Descrição de Funções

AF – Análise de Funções

AP – Administração Pública

AT – Assistente Técnico

CA – Conselho de Administração

DEF – Descrição e Especificação de Funções

DF – Descrição de Funções

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

E.P.E. – Entidade Pública Empresarial

F&D – Formação e Desenvolvimento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPOLFG, E.P.E. – Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E.

R&S – Recrutamento e Seleção

R.Int – Recrutamento Interno

RH – Recursos Humanos

SGRH – Serviço de Gestão dos Recursos Humanos

TQM – Total Quality Management

Resumo

A Análise e Descrição de Funções tem vindo a ser amplamente abordada na literatura enquanto uma fonte de informação indispensável no sucesso das restantes atividades da Gestão de Recursos Humanos. Por forma a atrair os candidatos certos, o Recrutamento e Seleção deverá basear-se na Descrição de Funções, onde são expostos os vários elementos que definem e caracterizam a função a ocupar, assim como as características que os executantes devem possuir. Inserido nesta temática, o presente trabalho tem como objetivo descrever o processo de Análise e Descrição de Funções, realizado no âmbito de um estágio curricular no Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, uma organização de saúde pública, de natureza empresarial, vocacionada para a prevenção, diagnóstico e tratamento da doença oncológica.

Foram utilizadas duas técnicas de Análise de Funções, um questionário e uma entrevista semiestruturada, tendo sido a recolha de dados realizada junto dos Assistentes Técnicos desta Instituição, com o principal propósito de informar os procedimentos de mobilidade interna. Os dados foram organizados num documento de Descrição e Especificação de Funções, e analisados segundo quatro parâmetros, com consideração à Revisão de Literatura efetuada: tarefas, conhecimentos, ritmos de trabalho e competências individuais.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Análise e Descrição de Funções; Recrutamento Interno; Administração Pública; Competências Individuais

Abstract

Job analysis has been widely described in literature as an essential source of information for the success of other Human Resource Management activities. In order to attract the right applicants, Recruitment and Selection methods should be based on Job descriptions, where several elements that describe the position are mentioned, as well as the personal characteristics that the performer should have.

As a contribution to this topic, this work aims to describe job analysis process, implemented in an internship at the Portuguese Institute of Oncology, Lisbon, a public health care organization with business nature, focused on cancer disease's prevention, diagnosis and treatment.

For this purpose, two job analysis techniques has been used, a questionnaire and a semistructured interview, whereas data was collect from technical assistants working at this Institution, with the main purpose of assist internal mobility procedures. Data was put together on a job description document, and then was broken down into four parameters, taking into account the reviewed literature: job tasks, knowledge, work rhythms and individual competencies.

Keywords: Human Resource Management; Job analysis and description; Internal recruitment; Public Administration; Individual competencies

I. Introdução

Nos dias que correm, as organizações mais competitivas são aquelas que reconhecem e investem no valor dos indivíduos. O grande desafio que se coloca é o de possuir os trabalhadores certos nos lugares certos, e para isso é preciso fazer um bom planeamento dos Recursos Humanos (RH), selecionando métodos mais eficazes os para atrair, escolher, reter e desenvolver.

O segredo de uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) estratégica está numa adequada integração das diferentes atividades que lhe competem, atendendo aos condicionantes externos e internos, e com foco nos indivíduos e nas suas competências (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). É neste contexto que a Análise e Descrição de Funções (ADF) se assume como uma ferramenta indispensável, pois reúne informação sobre vários aspetos das funções, aspetos esses que servirão de apoio à tomada de decisão em diferentes áreas de GRH (Siddique, 2004).

Em Portugal, conforme se trate de uma organização pública ou privada, observa-se a diferentes velocidades, uma progressiva inclusão destas práticas de GRH (Ruivo, 2002). A reforma na Administração Pública (AP) repercutiu-se, nas últimas décadas, num esforço de mudança que tem vindo a dissolver a rigidez das suas ideologias, e a valorizar os colaboradores, envolvendo-os em processos de melhoria, com o objetivo último de prestar um serviço de qualidade ao cliente (Carapeto & Fonseca, 2005; Rocha, 2006, 2007). No entanto, as medidas de retenção de custos que têm vindo a ser implementadas na sequência da crise económica dos últimos anos, vêm limitando algumas práticas de GRH na AP, tais como a gestão de carreiras e das remunerações, ou o Recrutamento e Seleção (R&S) (CEDOUA, FDUC & IGAL, 2008). Para fazer face a estas dificuldades, torna-se ainda mais necessário que a GRH assuma um papel ativo, por forma a manter uma força de trabalho motivada e disposta a investir no seu próprio desenvolvimento.

É neste contexto que surge a oportunidade de realizar um estágio curricular no Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil (IPOLFG, E.P.E.), uma organização de saúde pública empresarializada, que se encontra sob a Administração Indireta do Estado, e que está portanto sujeita a algumas das restrições aplicadas à AP (DGAEP, s/d). O principal objetivo do estágio foi a concretização da Análise de Funções (AF) de um grupo de profissionais desta Instituição, de modo a construir um instrumento que apoiasse as restantes atividades de GRH, em particular os mecanismos de mobilidade interna. Sendo o Recrutamento Interno (R.Int) um dos principais mecanismos de movimentação e (re) alocação de profissionais no IPOLFG, E.P.E., e uma vez que surgiu a oportunidade de acompanhar este processo no âmbito do estágio curricular, entendeu-se que seria oportuno apurar a importância da ADF efetuada para informar essas mesmas atividades.

O presente trabalho pretende, assim, descrever os procedimentos que levaram à concretização daquele objetivo, assim como fazer algumas considerações sobre a pertinência da

ferramenta desenvolvida e sua aplicabilidade à realidade organizacional. O processo de escolha e desenvolvimento de metodologia adequada para se proceder à ADF, assim como a posterior análise crítica do mesmo, teve por base a consulta de literatura sobre as temáticas relevantes.

Deste modo, este texto inicia-se com um Enquadramento Teórico, que foca primeiramente o tema da ADF, avançando depois para a sua influência nas atividades de R&S, com particular destaque para o R.Int. É também feito um paralelismo com os condicionantes da GRH na AP, que se julga relevante para justificar e melhor contextualizar as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular que aqui se apresenta.

Seguidamente, é apresentada a Instituição que acolheu o estágio, e são então descritas e comentadas as atividades que nela tiveram lugar. O trabalho finaliza com uma conclusão e a apresentação de algumas limitações que se julgaram pertinentes.

II. Enquadramento Teórico

1. Análise e Descrição de Funções

A AF, de um modo simplificado, é o processo de descobrir a natureza de uma função, que permite a compreensão do conteúdo do trabalho – tal como os deveres e as tarefas que reportam a essa função – e das características que os colaboradores devem deter para a levar a cabo – p.e., os conhecimentos, capacidades e competências (Brannick, Cadle & Levine, 2012).

Deverá, pois, tratar-se de um procedimento sistemático e estruturado de recolha de informação, com o propósito de conhecer os padrões comportamentais que estão na base do trabalho desenvolvido pelos colaboradores numa organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012).

Definida deste modo, esta atividade deixa adivinhar a sua origem nos princípios da racionalização, padronização e divisão das tarefas, associadas ao nome de Frederick Taylor, que no início do século XX estabeleceu a análise do conteúdo do trabalho como uma condição incontornável na procura da forma mais eficiente para o desempenhar. Através da observação dos trabalhadores, era possível a decomposição dos processos em atividades mais simples, que eram novamente agrupadas para obter o retrato “ideal” da função (Cunha et al., 2012; Singh, 2008).

Perspicaz para responder às necessidades daquela época, caracterizada por um forte crescimento da atividade industrial, esta visão das funções seria hoje bastante limitativa para fazer face às mudanças que se têm vindo a sentir no ambiente organizacional, que tendem a valorizar cada vez mais o trabalhador em detrimento do trabalho em si.

Foram, de resto, estas mudanças internas e da envolvente que permitiram descortinar todo o potencial da AF, integrada numa Gestão Estratégica dos RH, sendo por isso, agora e no futuro, como no passado, uma ferramenta fundamental para o sucesso das organizações.

1.1. Análise de Funções num Contexto de Instabilidade: a Importância das Competências Individuais

A adaptação a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo determinou mudanças no ambiente organizacional e nos padrões de trabalho: este é mais dinâmico, as responsabilidades dos colaboradores aumentam e/ou mudam rapidamente; privilegia-se mais a interação e o trabalho em equipa; e a diversidade da força de trabalho traduz-se numa especial atenção ao papel das emoções, da personalidade, dos valores e atitudes dos indivíduos (Levine & Sanchez, 2007).

Desta forma, alguns autores revelam-se céticos relativamente à aplicabilidade da AF, argumentando que esta se tornará facilmente obsoleta face a esta realidade, sendo também questionada a qualidade da informação recolhida, que seria pouco precisa devido à sua subjetividade inerente.

Em resposta a estes argumentos, Levine e Sanchez (2007) defendem que não se deverá colocar a questão da precisão, já que a AF não se trata de um instrumento de medida que pretende alcançar um resultado exato.

Contudo, é possível cruzar informação para obter dados mais credíveis, recorrendo a diversas fontes de informação para reduzir o enviesamento das perceções individuais, e a diferentes técnicas de análise – nomeadamente os sistemas de informação de RH existentes numa empresa, que fornecem informação mais objetiva (Levine & Sanchez, 2007; Siddique, 2004).

Ainda assim, dificilmente se eliminaria o carácter subjetivo desta análise, nem esse deve ser um meio e muito menos um fim da AF atual, em oposição aos padrões que regiam o mundo organizacional do século passado. A experiência subjetiva do titular na função é importante para os propósitos a que se destina, já que não só descreve os aspetos do trabalho como a carga emocional que o envolve, e que o influencia inevitavelmente (Levine & Sanchez, 2007).

As organizações de hoje procuram na força de trabalho o valor acrescentado que as diferencie num contexto laboral altamente competitivo. Conforme referido acima, os colaboradores têm vindo a adquirir maior visibilidade nas organizações, sendo-lhes atribuídas responsabilidades maiores e mais alargadas. O colaborador é então visto como uma fonte de vantagem competitiva, desde que detenha as competências certas para a organização e para a função que desempenha.

São diversas as características que influenciam o desempenho dos colaboradores na função. Segundo o *Modelo do Iceberg* de Spencer e Spencer (1993, cit. por Ying & Frampton, 2010), algumas são facilmente identificáveis, e por isso também facilmente modificáveis – como os conhecimentos e capacidades (Sanghi, 2007). Outras são mais difíceis de identificar, como a auto-perceção, os valores, os traços de personalidade ou os motivos intrínsecos que levam alguém a agir de determinada forma (Sanghi, 2007; Ying & Frampton, 2010).

O conjunto destas características constitui as competências dos indivíduos. As organizações valorizam cada vez mais uma força de trabalho com capacidade de aprendizagem e adaptação à mudança, com facilidade de comunicar eficazmente e desenvolver relações positivas, e não apenas o conhecimento e aptidões para executar determinadas tarefas (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002).

Uma gestão baseada nas competências promove, portanto, a mudança organizacional, e uma vez que o capital humano é único e inimitável, potencia também o alcance de uma vantagem competitiva, que permite à organização sobreviver face a uma concorrência feroz. Mas é fundamental criar um modelo de competências que alinhe o desempenho de cada colaborador com os objetivos e estratégia da organização (Gorsline, 1996).

O conhecimento e as capacidades são facilmente desenvolvidas através de formação e perdem-se facilmente se o colaborador sair da organização, mas as competências que estão incorporadas na missão da organização e na sua própria cultura e valores – as chamadas competências *core* – são imóveis (King, Fowler & Zeithaml, 2001), e permitem a existência de uma linguagem comum (Rodriguez et al., 2002). Daí a importância de identificar e desenvolver tanto as competências individuais como as organizacionais, o que permite encontrar semelhanças entre as funções, facilitando uma abordagem longitudinal das carreiras, e uma maior mobilidade dentro da organização (Rodriguez et al., 2002).

Deste modo, as competências tornaram-se centrais para as atividades de GRH. O R&S é feito com base num perfil de competências definido *a priori*, por forma a chamar e reter os trabalhadores mais adequados para o lugar; o planeamento da Formação e Desenvolvimento (F&D) é feito com base em *gaps* de competências que é necessário preencher; os colaboradores são avaliados não apenas pelos resultados que obtiveram, mas também com base nas competências que adquiriram, que se entende influenciarem o seu desempenho a médio e longo prazo (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

O futuro é, por isso, tanto mais promissor quanto maior for a capacidade da organização criar vantagem competitiva através do conhecimento do potencial dos colaboradores (Siddique, 2004).

A aposta numa gestão de competências para responder ao dinamismo do mercado de trabalho atual estende-se necessariamente à AF. A abordagem tradicional, com uma metodologia direcionada para o trabalho e para as tarefas, não prevê a instabilidade das funções, com necessidade de renovação permanente, pelo que os documentos resultantes desta análise rapidamente se tornariam obsoletos, como sublinham os críticos (Levine & Sanchez, 2007). Já uma abordagem focada nas competências não só procura um entendimento da função em si, mas também das competências de quem a executa. Através do reconhecimento das competências individuais que são relevantes para cada função, a AF possibilita o seu alinhamento com a cultura

e com a estratégia organizacional, garantindo assim vantagem competitiva (Siddique, 2004). Posto de outra forma, a ausência da AF seria um grande impedimento na identificação das competências em falta na organização, dificultando o seu crescimento e a resposta eficaz ao meio envolvente.

Isto não quer dizer, no entanto, que a abordagem tradicional não seja a mais adequada em determinados sectores organizacionais, numa dada fase de vida da organização, ou até quando o ambiente envolvente é relativamente estável. As necessidades organizacionais determinam a escolha da abordagem mais indicada (Darlington, 2013; Levine & Sanchez, 2007; Siddique, 2004).

Ainda assim, a relevância da AF na atualidade não se confina à capacidade de incorporar informação sobre as características individuais dos colaboradores. Essa é apenas parte da equação; a outra parte prende-se com a sua real aplicabilidade.

Tratando-se de um instrumento de informação para a GRH, deve ser utilizado como tal. Se, por um lado, a informação nele contida se traduz naquilo que é feito na organização, no modo como o trabalho está organizado e como todo o conjunto funciona, e por outro lado, a informação sobre as competências e outras características dos colaboradores deixam antever o potencial da organização num meio mais – ou menos – competitivo, então o resultado desta análise deve ser encarado como um instrumento estratégico para toda a tomada de decisão sobre os RH.

A AF pode assim ser considerada a “mãe de todos os processos de Recursos Humanos” (Tyler, 2013). A título de exemplo, a AF ajuda a atrair os candidatos certos para uma função, já que permite determinar as características do trabalho a desenvolver e o perfil que os mesmos devem possuir; constitui-se como uma referência para definir expectativas de desempenho, servindo de base às avaliações subsequentes; permite estabelecer as necessidades de F&D dos profissionais, com base nas exigências inerentes à função; contribui para a gestão das carreiras, através da definição de grupos profissionais com funções articuladas entre si; e na sequência disto, permite a tomada de decisões sobre recompensas, através da definição de uma estrutura salarial equitativa (Cunha et al., 2012; Darlington, 2013; Tyler, 2013).

Neste sentido, Levine e Sanchez (2007) defendem que a validade da AF é determinada pelas consequências que gera ao nível das outras atividades de GRH. Isto porque a primeira só faz sentido se for utilizada para informar estas últimas. Assim, a informação a recolher para a AF deve derivar do propósito que esta servir (Cunha et al., 2012; Levine & Sanchez, 2007).

Construir uma AF com um propósito definido é, de resto, uma condição necessária, já que se trata de um processo dispendioso na sua conceção, nomeadamente em termos de tempo e de RH; evita-se assim a recolha de informação desnecessária, ou em última análise, que este documento caia no esquecimento, sem que as suas possibilidades sejam exploradas, e sem que daí se extraia valor para a organização (Pató, 2014).

Em suma, é necessário refletir previamente sobre a melhor forma de conduzir a AF, a abordagem a escolher para ir de encontro às reais necessidades da organização, e em função disso, eleger as técnicas e fontes de informação que serão mais adequadas. O produto final deverá ser claro, prático, mas com a particularidade de ser modificável, garantindo desta forma que pode acrescentar valor às intervenções em GRH que dele dependem (Levine & Sanchez, 2007).

Para concretizar este objetivo, de seguida faz-se uma reflexão sobre as fontes de informação e as técnicas comumente utilizadas na AF.

1.2. Fontes de Informação para a Análise de Funções

Ainda que existam diversas fontes de informação sobre as funções de uma organização, os novos desafios do mercado de trabalho requerem algum cuidado na seleção das mesmas, assim como uma certa ponderação nos dados a recolher (Levine & Sanchez, 2007).

Uma das fontes mais importantes é o titular da função, já que é a pessoa que executa o trabalho quem melhor o conhece, e que permite obter informação mais credível (Tyler, 2013).

No entanto, há que atentar às características do trabalhador na escolha das questões a colocar, assim como no modo de as interpretar. A experiência na função, as habilitações literárias, ou a facilidade em ler ou descrever de forma coerente o trabalho, são aspetos que influenciam a informação recolhida, e que devem ser acautelados antes de se proceder à análise (Cunha et al., 2012). Do mesmo modo, não será proveitoso solicitar dados pouco familiares, ou com os quais o colaborador não tenha um termo de referência apropriado (Levine & Sanchez, 2007).

Desta forma, pode ser útil recorrer a outras fontes de informação. Os supervisores são, por norma, os escolhidos para facultar uma perspetiva que complemente a dos subordinados. Eles conhecem a função e os seus objetivos, e muitas das vezes já desempenharam esse papel (Cunha et al., 2012). O *input* dos supervisores é de resto importante para garantir que as responsabilidades e requisitos necessários à função estão alinhadas com as atividades atuais (Tyler, 2013).

Apesar de, contrariamente às fontes acima referidas, os responsáveis pelos RH não conhecerem de perto as tarefas essenciais de cada função, encontram-se numa posição privilegiada para observar como cada função se enquadra na organização. Podem, por exemplo, observar as consistências entre departamentos para comparar funções similares, e inferir níveis de responsabilidade. Mais do que isso, faz sentido que os profissionais de RH se responsabilizem pela AF porque esta se relaciona com o funcionamento organizacional. São eles os responsáveis por manter as AF vivas, e utilizá-las nas diversas atividades de GRH (Tyler, 2013).

Neste prisma, o apoio da gestão de topo é fundamental, e tem que ser visível. Uma parceria eficaz entre os profissionais de RH e outros executivos de topo conduz a um melhor uso da AF, assegurando que esta é compatível e apoia a estratégia organizacional, melhorando também a relação entre a própria empresa e os seus *stakeholders* (Siddique, 2004).

Assim, para que um programa de AF seja eficiente, tem que existir um esforço conjunto de todas as partes. Para obter a colaboração dos funcionários, é necessário comunicar a necessidade do programa de AF, os seus objetivos, e aquilo que é esperado dos envolvidos (Darlington, 2013). Uma comunicação honesta é, de resto, essencial na gestão do capital humano, pois ajuda a gerir mudanças, melhora as relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, a confiança e o trabalho em equipa (Ispas, Bacali & Eikhayat, 2011).

Desta forma, os colaboradores adquirem uma perceção clara e objetiva das funções e das possibilidades de progressão na organização, o que lhes permite estabelecer objetivos e metas individuais, e ajustarem-se melhor ao seu trabalho (Cunha et al., 2012). Possibilita ainda uma maior compreensão sobre o modo como a função se integra e contribui para a organização, o que é um importante fator de motivação (Ispas, Bacali & Eikhayat, 2011).

1.3. Técnicas de Análise de Funções

Há várias formas de recolher informação sobre as funções, mas consoante os objetivos e a informação que se pretende obter, umas poderão ser mais indicadas que outras, ou pode ser desejável recorrer a mais do que uma (Cunha et al., 2012).

A entrevista distingue-se pelo facto de permitir a recolha de informação em quantidade e qualidade. Usualmente é semiestruturada, consistindo numa série de questões acerca do trabalho e das capacidades requeridas para o levar a cabo de uma forma produtiva, que levam o entrevistado a responder ao que se pretende, permitindo-lhe também acrescentar o que considere importante. Tratando-se de um diálogo direto, possibilita reter informação não-verbal e esclarecer alguns detalhes necessários. Apesar de ser uma técnica muito completa, a informação pode ser enviesada pela experiência subjetiva do colaborador, ou deturpada propositadamente para passar uma boa imagem de si (Cunha et al., 2012; Prien, Goodstein, Goodstein, & Gamble, 2009).

Estas questões podem ser, pelo menos em parte, ultrapassadas se se criar desde o início um clima de confiança, esclarecendo os objetivos da entrevista, e se possível, entrevistar mais que um titular na função, ou recorrer a mais que uma fonte. Deste modo, não se cai no erro de fazer corresponder uma função às características do indivíduo que a desempenha nesse momento (Pató, 2014; Tyler, 2013). Ainda assim, a maior desvantagem serão os custos desta técnica, que consome muito tempo, obrigando a uma interrupção do trabalho dos entrevistados. Além disso, não é fácil fazer a comparação da informação recolhida em várias entrevistas, já que esta é de carácter qualitativo (Cunha et al., 2012).

Os questionários, por seu turno, facilitam o tratamento estatístico dos dados recolhidos, uma vez que a informação é usualmente quantificável. Contendo questões padronizadas acerca do trabalho desenvolvido na função, e podendo ser autoadministrada, esta técnica permite recolher informação junto de um grande número de indivíduos. Assim, a sua aplicação é mais rápida, e

comporta menos custos. No entanto, perde-se em conteúdo, quando comparada com as entrevistas (Cunha et al., 2012; Darlington, 2013; Ispas, Bacali & Eikhayat, 2011).

A observação dos titulares na função permite recolher informação sobre as tarefas e as características do ambiente de trabalho. É útil, porque permite que o titular continue a exercer o seu trabalho sem ser interrompido, e porque não é enviesada pela subjetividade das percepções individuais. Mas, como nas outras técnicas, nem sempre é possível gerir a impressão que o colaborador quer causar pelo facto de saber que está a ser observado. A observação é adequada a funções que exigem mais esforço físico que cognitivo, já que não é possível captar as exigências mentais da função (Cunha et al., 2012; Prien et. al., 2009).

Além destas técnicas, que permitem recolher informação diretamente do colaborador, existe a possibilidade de recorrer a documentação variada existente na organização (relatórios, manuais de instruções de trabalho ou de formação, etc.), que é mais objetiva, e a recolha dos dados pretendidos é mais facilitada. Porém, por si só, forneceria informação pouco rica e por vezes muito pormenorizada (Cunha et al., 2012), além de que a percepção subjetiva do colaborador e a sua participação ativa no programa de AF é importante, como já se referiu (Levine & Sanchez, 2007).

Poderá ser, então, um complemento para as outras técnicas abordadas (Cunha et al., 2012).

1.4. Os Produtos da Análise de Funções e sua Utilidade

Uma vez terminado o processo de recolha de informação, esta será registada e sintetizada em documentos escritos, para que possa ser consultada e utilizada para diversos fins na GRH.

A Descrição de Funções (DF) é considerada o produto formal da AF, consistindo num documento escrito que reúne a informação recolhida sobre o que é feito na função (tarefas e comportamentos), o modo como é feito e as condições de trabalho (Brannick, Cadle & Levine, 2012; Cushway, 2003). Comumente, é também realizada a especificação das funções, que diz respeito aos atributos, físicos e cognitivos (p.e., aptidões cognitivas, experiência de trabalho e qualificações), que o colaborador deve deter para desempenhar satisfatoriamente a sua função. Os teóricos referem-se usualmente a três grupos de requisitos que deverão ser especificados: capacidades (skills), conhecimentos (knowledge) e aptidões (abilities) (Niles, 2013).

Seguidamente, pode ser preciso determinar quais as expectativas sobre quem desempenha a função e que resultados são considerados aceitáveis. Esta valoração é sobretudo relevante para comparar funções dentro de uma organização, facilitando a gestão de carreiras e de recompensas.

Por último, dada a importância crescente das competências na Gestão Estratégica de RH, estas podem ser organizadas em Mapas de Competências. A identificação das competências dos colaboradores permite à organização conhecer os aspetos diferenciadores numa função, que devem ser valorizados e desenvolvidos, ou que poderão constituir critérios de seleção de candidatos à função (Cunha et al., 2012).

Após o programa de AF estar completo, é preciso garantir o seu uso. Uma vez que o conteúdo das funções poderá variar com o tempo, há que mantê-lo atualizado, para que se possa continuar a utilizar a AF para a tomada de decisão sobre os RH. A revisão regular das funções é assim fundamental para compreender como as necessidades mudam, identificar desvios e corrigi-los, garantindo que a AF seja o reflexo da realidade organizacional (Kantke, 2013; Tyler, 2013).

A revisão dos documentos resultantes da AF deve ser realizada pelo menos uma vez por ano, sendo desejável que coincida com a Avaliação de Desempenho, no momento de fixação de objetivos para o período seguinte. Se a organização estiver a crescer ou se se encontrar em processo de mudança, esta atualização deve ser mais regular (Tyler, 2013). Uma vez que as funções estão constantemente sujeitas a mudanças – por motivos de crescimento pessoal, desenvolvimento organizacional ou devido à evolução das novas tecnologias – é importante construir e procurar manter os documentos flexíveis. Tal encoraja os colaboradores a crescerem na sua posição e a contribuírem, ao longo do tempo, para a organização (Darlington, 2013).

O processo de recrutamento para determinada posição ou posto constitui-se como outra boa oportunidade para atualizar a AF, sobretudo se se fizer alguma alteração ao mesmo, não sendo neste caso conveniente esperar até à revisão anual de funções. Uma AF bem construída e atualizada permite recrutar as pessoas indicadas para ocupar o cargo em questão (Tyler, 2013), pois anuncia a validade de uma posição e chama os melhores candidatos. (Bertagnoli, 2014).

Dada a íntima ligação entre a AF e o R&S, vários autores (ex: Bertagnoli, 2014; Castellano, 2014; Darlington, 2013) chegam a defender que o conteúdo da AF deve ser pensado com vista a obter os colaboradores indicados para ocupar a função.

Neste prisma, a DF tem um duplo potencial: o de conseguir os profissionais certos para o local certo, e o de melhor gerir os colaboradores que pertencem à organização.

2. O Recrutamento e Seleção e sua Relação com a Análise e Descrição de Funções

O principal objetivo das atividades de R&S prende-se com a identificação de candidatos qualificados para ocupar uma determinada posição. O correto reconhecimento de potenciais candidatos depende de uma prévia identificação das características pretendidas para o cargo em questão, que resulta de uma cuidada AF (Bilhim, 2004). Dela depende, então, em grande parte, o sucesso ou insucesso do R&S.

O R&S divide-se em duas fases: enquanto o recrutamento diz respeito às “práticas e atividades levadas a cabo pela organização com o propósito primário de identificar e atrair potenciais colaboradores” (Breaugh & Starke, 2000, cit. por Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2011) com as características pretendidas, a seleção “é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício das funções específicas, depois de

recrutadas/atraídas”, ou seja, aquelas que “se compaginam com as suas necessidades e com mais probabilidade de obter elevados desempenhos se forem selecionadas” (Cunha et al., 2012).

2.1. O Processo de Recrutamento e Condicionantes na Escolha das Fontes

O processo de recrutamento começa com a AF, que informa sobre as especificidades do posto de trabalho e do meio envolvente. Nesta fase, há que questionar que aspetos da função indicam as características que o candidato deve ter, e quais os aspetos que este deve conhecer. É assim delineado o perfil apropriado dos candidatos ao posto e os critérios que deverão satisfazer (Cunha et al., 2012; Torrington et al., 2011).

Há, então, que assegurar que, por um lado, o posto de trabalho é “vendido” de forma satisfatória, de modo que gere interesse no público-alvo; por outro lado, esta exposição deve ser adequada à realidade da função, para não criar expetativas num potencial candidato que poderão vir a não ser correspondidas. Uma AF atualizada e o seu correto uso garantem que assim seja (Breaugh, 2008; Torrington et al., 2011).

Deste modo, haverá maior probabilidade de se candidatarem indivíduos com o perfil pretendido, e ao mesmo tempo, não se corre o risco de ocorrer um choque de expetativas quando o candidato se apresenta na organização, o que poderá gerar insatisfação, desmotivação, levando-o a rejeitar ou abandonar, *à posteriori*, o lugar. Mas talvez a pior consequência que daí poderia advir para a organização fosse passar uma imagem negativa da mesma para o mercado de trabalho (Torrington et al., 2011).

Após determinar o perfil de candidatos pretendidos, é necessário decidir onde e como recrutá-los. Será então necessário perceber se será mais vantajoso para a organização recorrer a candidatos oriundos do exterior, ou aos seus próprios colaboradores, e quais as consequências que esta decisão poderá trazer. O R.Int é menos dispendioso que o externo, não só porque não gera um aumento do número de colaboradores, como não é necessário o recurso a agências de recrutamento, bastando colocar o anúncio num meio de comunicação interno (p.e., jornal da organização, *intranet*, quadros de informação). A rapidez com que os trabalhadores se adaptam aos seus novos postos de trabalho também é uma vantagem, uma vez que já estão integrados na organização, estão familiarizados com a sua cultura e valores, e porventura conhecem a função em causa e o que esta envolve, contrariamente a um candidato externo; são também, muitas vezes, capazes de conciliar as tarefas atuais com as novas tarefas, ou de receber formação em simultâneo (Niles, 2013; Torrington et al., 2011).

Também neste aspeto o uso da AF é vantajoso, pois informa os profissionais de RH sobre as competências e outras características individuais necessárias às posições que se pretende ocupar, e conjuntamente com outros sistemas de informação de RH, possibilitam a identificação dos colaboradores da organização que as possuem, sendo possível, por vezes, identificar outros

dados relevantes, como a experiência profissional, os lugares ocupados na organização, as preferências em termos de carreira, etc. Aqui, uma vez mais, um trabalho conjunto dos profissionais de RH e de outros gestores de linha, possibilita fazer um planeamento estratégico da força de trabalho com base nas capacidades atuais dos colaboradores, analisando transferências, reformas, promoções e os padrões das saídas da organização, e identificar que indivíduos poderiam preencher essas posições quando ficarem vagas. Assim, antes do processo de recrutamento dos candidatos internos, já as organizações terão tido a oportunidade de avaliar as suas características e competências, e chegada a fase de seleção, uma revisão das mesmas facilitará a identificação sobre aquelas que existem na organização, e em particular, no conjunto dos candidatos. É deste modo possível recuperar o investimento feito em R&S e F&D dos profissionais (Pynes & Lombardi, 2011).

Além do mais, optar pelo R.Int é uma aposta na força de trabalho interna, transmitindo a mensagem aos colaboradores de que têm valor para a organização e que esta se preocupa em criar oportunidades de desenvolvimento. Transferir ou promover os candidatos qualificados é uma recompensa pelo seu desempenho, elevando simultaneamente o nível de compromisso de todos profissionais para com a organização e os seus objetivos, incentivando-os a trabalhar afincadamente (Niles, 2013; Pynes & Lombardi, 2011). Todavia, esta abordagem pode igualmente gerar elevadas expectativas, competição, e sentimentos de injustiça e discriminação quando os candidatos não são selecionados (Torrington et al., 2011), o que uma vez mais aponta para a necessidade de uma organização transparente que aposte na comunicação, e em proporcionar aos colaboradores o acesso a informação sobre as funções e processos organizacionais.

Mas o recrutamento externo também traz vantagens relativamente ao R.Int, uma vez que não se restringe a um número reduzido de candidatos, sendo mais provável encontrarem-se potenciais talentos quando o recrutamento é dirigido a um número mais alargado e diferenciado de indivíduos (Torrington et al., 2011). Além do mais, a organização poderá estar a passar por uma fase de mudança, que tenha influência sobre a sua cultura e estratégia, pelo que neste caso será mais vantajoso recorrer ao mercado externo, que oferece candidatos com novas competências, que se poderão adequar melhor aos objetivos organizacionais, comparativamente aos colaboradores da empresa, com uma mentalidade já estabelecida (Niles, 2013).

Deste modo, a decisão sobre a população a recrutar deverá basear-se numa análise atenta ao ambiente externo e interno, e ao recurso a sistemas de informação da organização.

Uma vez tomada esta decisão, há que escolher a técnica de recrutamento mais adequada aos objetivos do mesmo. Existe uma grande quantidade de técnicas a que se pode recorrer quando se faz recrutamento externo, sendo desejável escolher uma que permita chegar ao maior número de candidatos qualificados para a posição, ao custo mais baixo, com consideração ao

mercado de trabalho. Entre as mais comuns destacam-se as agências de recrutamento, os centros de emprego, as feiras de emprego, anúncios em jornais locais, nacionais ou de especialidade, e anúncios em *websites* de emprego ou no *website* da organização (Cunha et al., 2012).

Os anúncios também são comumente utilizados quando se opta pelo R.Int, como já se referiu, mas neste caso são restritos aos colaboradores da organização, e são publicitados num meio de comunicação interno (Torrington et al., 2011). O anúncio deve ser elaborado tendo presente o impacto que se pretende ter sobre os candidatos, não esquecendo a relevância de fazer corresponder o conteúdo à realidade do posto de trabalho, pelo que uma informação mais completa e detalhada gera maior confiança e interesse aos seus destinatários (Breaugh, 2008).

2.2. O processo de Seleção: Planear as Técnicas Antecipando as “Táticas”

Depois de receber as candidaturas, procede-se à seleção dos indivíduos que mais se adequam ao perfil definido e que, simultaneamente, tenham maior probabilidade de vir a ser bem-sucedidos (Cunha et al., 2012).

São muitas as técnicas e instrumentos para avaliar se o candidato tem as características e competências necessárias para se adaptar e ser bem-sucedido no trabalho. Existe, para o efeito, uma multiplicidade de testes validados que permitem avaliar as capacidades físicas e cognitivas do indivíduo, a sua personalidade e outros construtos que se considerem relevantes; há também a hipótese de avaliar o indivíduo numa situação de simulação das tarefas desempenhadas na função; os exames médicos, testes de uso de drogas e registo criminal e os exames grafológicos são outras possibilidades (Salgado, Viswesvaran & Ones, 2001).

Pode-se recorrer a uma combinação de vários testes, distribuídos por diferentes fases do processo de seleção, mas a análise do *curriculum vitae* dos candidatos e as entrevistas são as técnicas mais frequentes, e que usualmente estão presentes neste processo (Salgado, Viswesvaran & Ones, 2001). O currículo é frequentemente a primeira forma de contacto com o candidato, que permite perceber se este reúne os requisitos solicitados no anúncio de recrutamento. Assim, assume-se como uma espécie de triagem, que permite rejeitar uma grande parte dos indivíduos que não se adequem (Cunha et al., 2012).

Por seu turno, é usualmente com a entrevista que culmina a fase de avaliação dos candidatos. O facto de permitir esclarecer informação relevante de parte a parte faz dela uma técnica muito útil: possibilita compreender, através da informação que o candidato transmite de forma verbal e não-verbal, se este se enquadra na função e poderá vir a ser uma mais-valia para a organização; ao mesmo tempo, é uma oportunidade para fornecer ao candidato detalhes sobre a função e a sobre a organização, permitindo-lhe tomar uma decisão mais informada (Torrington et al., 2011).

Neste sentido, Anderson, Born e Cunningham-Snell (2001) compilaram vários estudos nesta área, que demonstraram que a entrevista está entre as técnicas percebidas como mais relevantes

e justas pelos candidatos (p.e., Kravitz et al., 1996, cit. por Anderson, Born & Cunningham-Snell, 2001), ainda que esta percepção varie consoante o conteúdo da entrevista e o comportamento do entrevistador - como o estilo das questões colocadas, o grau em que são encaradas como invasivas, o conhecimento do entrevistador sobre a função e a capacidade de prestar informação sobre a mesma. Estas variáveis parecem ter influência sobre a expectativa de emprego por parte do candidato, a probabilidade percebida de receber e aceitar uma oferta, e a impressão gerada sobre a empresa (Rynes & Connerly, 1993, cit. por Anderson, Born & Cunningham-Snell, 2001).

A percepção sobre a função e a organização são importantes, porque é durante o processo de R&S, e especialmente durante a entrevista, que se inicia o processo de socialização dos candidatos que virão a ser escolhidos para ocupar o cargo. Do mesmo modo, ainda que os restantes candidatos não venham a integrar a organização, é importante criar uma impressão positiva, já que se trata da imagem que a organização passa para o exterior enquanto empregadora, além de que é desejável manter os candidatos interessados na mesma, para o caso de serem abertas novas vagas (Cunha et al., 2012).

O que vem sendo referido remete novamente para a importância da AF, que é uma ajuda preciosa na preparação do entrevistador para colocar questões adequadas ao cargo, e para melhor informar o entrevistado sobre a função e o seu papel no contexto organizacional, o que poderá influenciar a sua decisão de aceitar o cargo, e contribuirá para a sua satisfação e comprometimento para com os objetivos organizacionais (Cunha et al., 2012).

Por outro lado, também os candidatos tendem a recorrer a táticas de gestão de impressões nas entrevistas, de uma forma mais ou menos intencional, para ganhar a simpatia dos entrevistadores e assim conseguir o emprego desejado, sendo muitas vezes bem-sucedidos. Desde que não sejam fraudulentas, estas estratégias podem ser consideradas adaptativas, e em certos casos constituem-se como uma competência relevante e desejável para o futuro trabalho. Se é justo que a organização e o entrevistador cative o candidato durante todo o processo de R&S, facultando uma boa imagem de si, também será aceitável o inverso, desde que se mantenha a honestidade (Lopes & Fletcher, 2004).

Por este motivo, para lidar com tentativas pouco éticas de influenciar a opinião do entrevistador, que conduzisse a uma decisão discriminatória na seleção dos candidatos, é importante que este se concentre na informação que pode ser verificada (Lopes & Fletcher, 2004).

Será por isso desejável conferir uma estrutura à entrevista, através do uso padronizado de questões, e um método uniforme de registo de informação para todos os candidatos, por forma a aumentar a validade da mesma (Robbins & Judge, 2008). Por outro lado, o recurso a mais do que um entrevistador reduz o enviesamento das percepções individuais. Além disso, permite obter maior volume de informação, comporta menor risco de esquecimento de respostas relevantes,

traduzindo-se numa maior fidedignidade dos dados recolhidos, e num processamento mais adequado dos mesmos, como resultado do consenso entre entrevistadores (Cunha et al., 2012).

Após a atribuição dos candidatos aos postos de trabalho, é importante avaliar todo o processo. A avaliação do desempenho dos selecionados, decorrido algum tempo no exercício da função, permite compreender se existiram falhas nos instrumentos de seleção escolhidos, nos métodos de recrutamento, na construção do perfil do candidato, ou mesmo na fase de análise ou de atualização das funções, e adotar assim medidas corretivas no sentido da melhoria destes procedimentos (Cunha et al., 2012). Compreende-se, assim, a importância de um bom planeamento em todas as fases deste processo, com início na ADF.

Em síntese, têm vindo a ser abordados alguns temas centrais na GRH com particular relevância para o trabalho aqui apresentado – a ADF e o R&S. Procurou-se também mostrar como a literatura vem sustentando a necessidade de existir uma ligação de continuidade entre ambos, por forma a melhorar o desempenho organizacional. De facto, cabe à GRH reconhecer a complementaridade das diferentes áreas em que intervém, assim como as características dos colaboradores e do ambiente envolvente (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

No entanto, a GRH, a existir, não tem igual influência em todas as organizações. As suas intervenções oscilam entre atividades simples e pouco estruturadas até formas mais organizadas e estratégicas de gerir o capital humano (Cunha et al., 2012).

A GRH nas organizações públicas tem vindo a ser gradualmente valorizada, mas ainda assim continua sujeita a vários condicionalismos. Assim, para os objetivos deste trabalho, considerou-se importante fazer uma alusão à GRH na AP, contextualizando-a nos desenvolvimentos sociais e políticos que conduziram à situação atual.

3. Considerações Sobre a Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública

Apenas desde há uns escassos anos para cá, e de uma forma vagarosa, as organizações públicas vão dando passos na direção de uma gestão flexível e centrada nos seus RH. É que não é fácil, para uma organização tão pesada como é a Administração do Estado, desfazer o que foi construindo ao longo de um século (Ruivo, 2002).

O desafio que se tem vindo a enfrentar, desde a reforma da AP nos anos 80 e 90, diz sobretudo respeito à desburocratização da mesma, para dar lugar a uma nova forma de gestão, conhecida por *New Public Management* (Ruivo, 2002). Este movimento traz alterações consideráveis às organizações e à GRH, dando origem a formas mais descentralizadas de gestão, à substituição do modelo de carreira por modelos mais achatados, ao *downsizing*, ou seja, redução do número de colaboradores, e ao contrato individual de trabalho na função pública (Rocha, 2007).

Apesar desta nova abordagem assentar nos valores da economia e da eficiência, na valorização das competências dos colaboradores, através do aumento da participação social na “vida” da Administração, e na importância atribuída aos clientes, centrais na lógica dos processos organizacionais, o rompimento com o Estado Providência ou Estado *Welfare* gera um descontentamento geral, uma vez que os funcionários públicos perdem a segurança no emprego, e a possibilidade de ascensão na carreira, que era tida como certa, dá lugar ao Princípio do Mérito (Ruivo, 2002). Por outro lado, o facto da entrada de novos colaboradores na AP passar a ser realizada através de um contrato individual de trabalho, necessariamente acaba por ter impacto no contrato psicológico estabelecido com a organização. Tudo isto em prol da redução de despesas, exacerbadas pela excessiva contratação e pelas regalias oferecidas aos funcionários durante o Estado Providência. Não surpreende portanto, que haja dificuldade em pôr em prática as novas formas de gestão, que pretendem aproximar o sector público ao privado (Rocha, 2007).

Apesar disto, alguns esforços têm sido feitos neste sentido, começando a notar-se nas práticas adotadas nestas organizações. Desde logo, a aposta na privatização das organizações estatuais torna-as mais autónomas e libertas das intervenções do Estado. Tal ajuda a diminuir o défice económico, através da venda das empresas públicas e do abandono dos serviços, pelo Estado. Por outro lado, a privatização permite uma aproximação do serviço ao consumidor, dando ênfase aos resultados e à avaliação de desempenho, o que aumenta a eficácia das organizações, e por consequência, o rendimento dos recursos financeiros investidos (Rocha, 2006).

Segundo a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), a progressiva “desintervenção” do Estado português possibilita, atualmente, distinguir na AP três grandes grupos de entidades: a Administração Direta do Estado, a Administração Indireta do Estado e a Administração Autónoma, cada uma com uma relação, respetivamente, mais ténue com o Estado. O primeiro grupo diz respeito aos órgãos, serviços e agentes integrados no Estado português, que visam a satisfação de necessidades coletivas (DGAEP, s/d).

A Administração Indireta do Estado integra as entidades públicas dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, embora continuem sujeitas à orientação, fiscalização e controlo do Governo. Os fins por elas prosseguidos são próprios do Estado, mas as pessoas coletivas que os prosseguem são distintas do mesmo (DGAEP, s/d).

É neste grupo que se enquadram as Entidades Públicas Empresariais (E.P.E.), que são “pessoas coletivas de natureza empresarial, com fim lucrativo, que visam a prestação de bens ou serviços de interesse público, nas quais o Estado ou outras entidades públicas estaduais detêm a totalidade do capital.” (DGAEP, s/d). Os Hospitais públicos empresarializados são E.P.E.

Por seu turno, a Administração Autónoma está sujeita à tutela do Estado, mas prossegue interesses próprios e define de forma independente as suas atividades (DGAEP, s/d).

A par da privatização da AP, assiste-se a um movimento no sentido do aumento da qualidade dos serviços prestados, o *Total Quality Management* (TQM), que parte do pressuposto de que “...os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público” (Neves, 2002, cit. por Rocha, 2006). Desta forma, é dado poder aos clientes para reclamar melhores prestações de serviços, forçando a mudança de comportamento por parte dos funcionários (Alexandre e Sousa, 2003, cit. por Rocha, 2006).

O TQM significa, então, a mudança da gestão *tayloristica* para uma gestão centrada nas pessoas, orientada para objetivos estratégicos. Tem assim incidência imediata na GRH, que deve procurar integrar e envolver os trabalhadores da organização no processo de melhoria, delegando-lhes poder para controlar e gerir as atividades que estão sob a sua responsabilidade. (Carapeto & Fonseca, 2005). Nasce, assim, uma nova cultura da AP com base na criatividade, participação e na complementaridade de papéis, tendo o trabalho em rede como prioridade o reforço das competências na gestão da AP (Neves, 2001).

A este propósito, a DGAEP desenvolveu, em 2006, um modelo de Gestão de Competências na AP, adequado a todos os grupos de profissionais da AP (dirigentes, quadros, administrativos e operacionais), e que tem como objetivo introduzir maior rigor e objetividade no R&S, no diagnóstico das necessidades de F&D e na avaliação dos resultados da formação e do desempenho dos profissionais (DGAEP, 2006).

O modelo inicia-se com a AF, que deverá incidir na identificação clara dos objetivos e das boas práticas. A AF e a definição dos perfis profissionais serão então a base para as restantes atividades em GRH. No caso concreto do R&S, a elaboração prévia do perfil de competências permitirá que sejam valorizados e divulgados os comportamentos identificados como determinantes de um desempenho de sucesso (Munck, Galleli & Borim-de-Souza, 2014).

A DGAEP (2006) considera este trabalho uma mais-valia quando comparado com as práticas generalistas da AP portuguesa, reforçando o impacto positivo da gestão centrada nas competências ao nível empresarial e na AP de outros países europeus. Reconhece, contudo, os possíveis obstáculos à sua execução, nomeadamente na necessidade de uma mudança de atitude dos dirigentes e colaboradores, e na importância da comunicação entre os diversos intervenientes.

Mas as dificuldades na prossecução destes objetivos não ficariam por aqui. Conforme Rocha (2007) previu, com base nas novas propostas legislativas, houve necessidade de redefinir prioridades e de retomar uma política de retenção de custos e de emagrecimento do Estado, com o objetivo de salvar as finanças públicas. Isto aconteceu na sequência da crise que se instalou em Portugal desde 2008, situação que ainda se mantém.

Assim, inicia-se um novo ciclo de GRH na AP, com impacto sobretudo ao nível do R&S, das carreiras e remunerações dos trabalhadores, decorrente das Leis do Orçamento de Estado dos últimos anos. Na AP em geral, o recrutamento passa a ser interno e limitado a quem já seja titular de uma relação de emprego público por tempo indeterminado, a menos que não haja possibilidade de se preencher todas ou algumas vagas através de concurso interno (CEDOUA, FDUC & IGAL, 2008). No entanto, nas organizações que não se encontram sob a tutela direta do Estado, a situação é um pouco diferente. No caso particular das E.P.E., o recrutamento externo continua a ser passível de ser realizado, embora não de forma autónoma, sendo necessário um parecer favorável dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da saúde, com consideração às verbas disponíveis. Por este motivo, é dada preferência ao R.Int e a outras formas de mobilidade interna (Lei n.º 64-A/2008, de 31 de Dezembro; Lei n.º 3-B/2010, de 28 de Abril).

Do mesmo modo, as novas leis de orçamento de Estado vieram vedar qualquer forma de progressão na carreira na AP (Lei nº 43/2005, de 29 de Agosto), assim como todas as formas de valorização remuneratória e os seus acréscimos (Lei nº55-A/2010, de 31 de Dezembro; Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro; Lei n.º 83-C/2013, de 31 de Dezembro). Nas instituições públicas empresarializadas, esta situação vem aproximar a situação dos funcionários públicos à dos colaboradores com contrato individual de trabalho, a quem, contrariamente aos primeiros, não era dada a possibilidade de progredir na posição remuneratória de forma automática.

Esta restrição dos recursos económicos e humanos dificulta a GRH estratégica, focada em objetivos, já que os colaboradores não veem os seus esforços recompensados.

Porém, a AP continua a apostar na F&D dos seus profissionais, quer inicial quer contínua, o que por si só é um importante fator de motivação, já que face às transformações profundas da atualidade, a promoção do talento criativo permite ao trabalhador dar uma resposta eficaz às exigências que se lhe colocam (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). Mais do que isso, face à instabilidade do mercado de trabalho, a F&D contínuos são uma garantia de empregabilidade (Caetano, 2007, cit. por Cunha et al., 2012).

Associadas à formação, as novas formas de trabalho flexível, como o alargamento e o enriquecimento de tarefas, mas também a mobilidade entre funções, poderão contribuir para a satisfação dos trabalhadores, já que por um lado lhes permite, como a formação, desenvolver as suas competências e adquirir novas experiências, e por outro lado, a delegação de novas responsabilidades é um sinal de reconhecimento por parte da organização. São assim satisfeitas algumas das principais necessidades dos indivíduos, nomeadamente aquelas que se encontram no topo da hierarquia de Maslow: a necessidade de *Estima*, potenciada pelo reconhecimento dos outros, e a necessidade de *Auto-Realização*, potenciada pelos desafios individuais, que se traduz em crescimento e desenvolvimento individual (Robbins & Judge, 2008).

Neste sentido, apesar do contexto atual na AP ser desanimador, procedimentos como a AF continuam a ser imprescindíveis, uma vez que permitem a identificação de GAPs de competências, informando a necessidade de F&D dos profissionais e de proceder à sua mobilidade. Ainda, apesar do enfoque na qualidade ter perdido importância devido à preocupação com a reestruturação e racionalização na AP, alguns dos seus instrumentos estão ainda em vigor, e devem ser utilizados para garantir que estas práticas de GRH sejam postas em prática de forma articulada e eficiente.

III. O Estágio Curricular no IPOLFG, E.P.E.

No presente trabalho pretendem-se apresentar as principais atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular no IPOLFG, E.P.E., fundamentado sobretudo na necessidade de se proceder à ADF do grupo profissional dos Assistentes Técnicos (AT) desta organização.

A iniciativa, que partiu do Serviço de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), tinha como propósito principal a criação de um instrumento que informasse e facilitasse o planeamento dos RH e os mecanismos de mobilidade funcional e de (re) alocação de profissionais, por forma a fazer uma racionalização mais eficaz dos mesmos.

Este projeto envolveu uma fase de recolha de informação junto dos AT da organização, e uma fase de organização e tratamento dos dados recolhidos, culminando na elaboração de um relatório a ser apresentado ao Conselho de Administração (CA).

Surgiu também a oportunidade, no decorrer do estágio curricular, de presenciar o modo pelo qual se procede atualmente ao R.Int no IPOLFG, E.P.E., uma das formas que a organização tem de realizar a mobilidade de pessoal.

Assim, tendo em consideração a Revisão de Literatura, afigura-se como pertinente procurar compreender que utilidade prática a ADF realizada no decurso do estágio poderá trazer para o processo de R.Int do IPOLFG, E.P.E., com consideração às particularidades decorrentes de estar cingido a algumas restrições impostas pela legislação atual.

Desta feita, as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular serão devidamente descritas e analisadas mais à frente neste trabalho. Cabe, agora, fazer uma breve caracterização da Instituição que o acolheu, por forma a melhor contextualizar estas mesmas atividades.

1. Caracterização do Instituto

O IPOLFG, E.P.E., é uma instituição de saúde pública multidisciplinar, vocacionada para diversas áreas de especialidade na prevenção, diagnóstico e tratamento de doentes oncológicos, assim como para a investigação e o ensino, procurando uma constante atualização nestes domínios, mas mantendo sempre, ao longo de várias gerações, os princípios que motivaram a sua conceção, que colocam em primeiro lugar os doentes e os seus interesses (IPO, s/d a).

Estando o IPOLFG, E.P.E. integrado no Serviço Nacional de Saúde, segue as normas em vigor para o mesmo, proporcionando aos seus utentes um serviço público. Mas rege-se também pelo Decreto-Lei aplicado às Entidades Públicas Empresariais (E.P.E.), conforme previsto pelo Programa de Estabilidade e Crescimento, proposto pelo Estado português, e que concedeu ao Instituto personalidade jurídica, e autonomia administrativa, financeira e patrimonial (nos termos do Decreto-Lei nº 233/2005 de 29 de Dezembro) (*Regulamento Interno*, s/d).

Esta associação entre o estatuto público e a natureza empresarial permite à organização levar a cabo os respetivos programas de atividade com autonomia e comprometimento, por forma a possibilitar formas de trabalho centradas no doente, de acordo com as boas práticas de gestão clínica (Decreto-Lei nº 233/2005, de 29 de Dezembro). É possível, deste modo, promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, através da responsabilização pelos resultados, e providenciar um serviço público, de qualidade, aos utentes (IPO, s/d b).

1.1. Missão, Visão e Valores do IPOLFG, E.P.E.

O princípio que define a estratégia da organização e que está bem enraizado na sua cultura e no modo de agir dos profissionais, é o do doente em primeiro lugar, e que está bem patente na sua Visão, Missão e Valores. Este foi o maior ensinamento deixado pelo seu fundador, o professor Francisco Gentil, que afirmava que “nada, nem mesmo a clássica vaidade médica deve sobrepor-se ao interesse dos doentes”. (Professor Francisco Gentil, s/d, cit. por IPO, s/d c).

Em termos da sua *Visão*, a organização define-se como “um centro oncológico de excelência, com liderança na prevenção, diagnóstico, terapêutica e reabilitação do cancro, fundamentada numa prática consistente da Investigação e do Ensino, capaz de potenciar grande capacidade técnico-científica com uma prática humanista e personalizada de cuidados de saúde” (IPO, s/d d).

Na prossecução da Missão, o Instituto pretende ser um “centro oncológico multidisciplinar de referência para a prestação de serviços de saúde no domínio da oncologia (...) assegurando, a cada doente, cuidados que correspondam às suas necessidades, de acordo com as melhores práticas clínicas e uma eficiente utilização dos recursos disponíveis, conforme o primado do doente em primeiro lugar” (IPO, s/d e).

A visão e a missão salientam, assim, a excelência no tratamento do doente, entendendo-o como “um todo”, e centrando nele todas as vertentes subjacentes à prática da medicina: cuidar, ensinar e investigar (IPO, s/d a). Para isso, o IPOLFG define unidades multidisciplinares e novas formas de gestão de doentes, e cria interfaces com hospitais e Centros de Saúde (IPO, s/d d).

De modo a prosseguir estes objetivos, a atividade do Instituto e dos seus colaboradores regem-se por uma atitude centrada no doente, por políticas de responsabilidade social, por uma cultura do conhecimento e de excelência técnica, científica e do cuidar, e por uma cultura interna de multidisciplinaridade e de bom relacionamento no trabalho. Estes são os principais valores da

organização, enquanto “princípios estruturais, duradouros e essenciais (...) que guiam o seu comportamento e atuação” (IPO, s/d d).

1.2. Áreas de Atividade

Para prosseguir os seus objetivos, o Instituto encontra-se organizado em três áreas distintas: a Área Clínica, a Área do Ensino e Investigação e a Área Logística. Cada uma das áreas integra diferentes Serviços e Unidades funcionais. Foi nestes Serviços que foram desenvolvidas as atividades no âmbito do estágio curricular, nomeadamente, a recolha de dados para a ADF dos AT que aí exercem funções.

A Área Clínica assenta em processos de gestão por patologias, assegurando a comunicação entre diferentes grupos profissionais e a aprendizagem mútua de estratégias e das abordagens utilizadas pelas diferentes especialidades. Por sua vez, a Área de Apoio Logístico integra vários Serviços que apoiam, coordenam e permitem o funcionamento de toda a atividade clínica do Instituto (*Regulamento Interno*, s/d).

Um dos Serviços da Área Logística é a Gestão de Qualidade e Risco. A revisão bibliográfica efetuada salienta a importância da introdução de políticas de qualidade nas organizações, que colocando a tónica na satisfação do cliente, promovem também o envolvimento dos trabalhadores nos processos de melhoria (Carapeto & Fonseca, 2005). Segundo Rocha (2006), a saúde é o sector onde têm sido mais insistentes as preocupações com a qualidade.

Neste sentido, o Serviço de Qualidade é responsável pela concretização das políticas de qualidade do Instituto, através da realização de estudos, auditorias e inquéritos que se julguem pertinentes (*Regulamento Interno*, s/d). É também responsável pela certificação dos restantes Serviços em termos da qualidade dos seus procedimentos.

O SGRH, por exemplo, está certificado e tem que responder a normas de qualidade que passam pelo planeamento dos RH, podendo neste contexto apoiar os restantes Serviços do Instituto na resposta a determinados critérios de qualidade, tal como a descrição do posto de trabalho. Esta atividade vai ao encontro de uma das responsabilidades do SGRH, a colaboração no desenvolvimento de sistemas de informação de RH (IPO, s/d f).

1.3. O Serviço de Gestão de Recursos Humanos

O SGRH do IPOLFG, E.P.E. insere-se também estrategicamente na Área Logística, desenvolvendo a sua atividade em torno da atração, retenção e desenvolvimento dos profissionais, de acordo com as necessidades do Instituto, procurando mantê-los motivados, promover e diferenciar os desempenhos de mérito (IPO, s/d f).

Este Serviço encontra-se localizado no Pavilhão Administrativo, e é coordenado pela Dr.^a Paula Alexandra Oliveira Monteiro, Diretora do Serviço, e responsável pela orientação e coordenação das atividades no presente estágio.

O SGRH conta também com três Técnicos Superiores, responsáveis por assegurar as atividades de gestão estratégica. Na área administrativa, encontram-se dez AT, dos quais um é AT coordenador, responsável pela estruturação e orientação das atividades dos restantes.

1.4. Recursos Humanos do IPOLFG, E.P.E.

Uma vez que as atividades do presente estágio incidem sobre os RH desta organização, torna-se importante fazer uma breve caracterização dos mesmos. Assim, para levar a cabo os seus objetivos, o IPOLFG conta com diferentes grupos profissionais: membros do Conselho de Administração, Pessoal Dirigente, Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos, Enfermeiros, Técnicos de Informática, Investigadores, Docentes, Médicos, Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica, Técnicos Superiores, Técnicos Superiores de Saúde e Pessoal Religioso. São, no total, 1808 colaboradores, segundo os dados do Balanço Social de 2013.

Ainda assim, a tendência nos últimos anos tem sido o decréscimo do número de efetivos, com a saída de 147 profissionais desde 2010, comparativamente a 18 entradas, essencialmente de Internos (*Balanço Social*, 2013).

2. Atividades Desenvolvidas no Estágio

Apresentada a Instituição onde foi realizado o estágio, reúnem-se as condições para passar à exposição das atividades nele desenvolvidas, que tiveram como objetivo a concretização da ADF dos AT, com consideração à sua utilidade para informar os processos de mobilidade de RH.

2.1. O Processo de Recrutamento Interno no IPOLFG

Como foi atrás referido, no decurso do estágio foi dada a possibilidade de presenciar os procedimentos envolvidos no R.Int dos profissionais para um determinado posto de trabalho, desde a fase da abertura do processo até à entrevista de seleção e respetiva tomada de decisão.

O Instituto Português de Oncologia é uma E.P.E., encontrando-se por isso sob a administração indireta do Estado (DGAEP, s/d). Neste sentido, a possibilidade de contratação está limitada pelas Leis mais recentes de Orçamento de Estado (Lei n.º 64-A/2008, de 31 de Dezembro; Lei n.º 3-B/2010, de 28 de Abril), mas devido à sua natureza empresarial, o Instituto tem autonomia suficiente para gerir os procedimentos de mobilidade internos, aos quais dá preferência.

O processo de R.Int do IPOLFG, E.P.E. não é mais que uma forma de movimentação dos RH desta instituição, distinguindo-se das demais formas de mobilidade porque é dada aos colaboradores a possibilidade de se candidatarem a uma vaga, e porque envolve fases de recrutamento e de seleção. Assim, este procedimento aproxima-se às atividades de R.Int

realizadas em organizações privadas, com a particularidade de ser realizado para a mesma categoria/grupo profissional (mobilidade inter-serviços), uma vez que as restrições do Orçamento de Estado não permitem promoções ou progressões na carreira. Com esta salvaguarda, este processo compreende as seguintes etapas:

Primeiramente, a abertura do R.Int é motivada pela identificação da necessidade de inclusão de mais colaboradores num determinado Serviço, e que é sujeita a aprovação pelo CA, com consideração à evolução de efetivos naquele Serviço, e às justificações apresentadas pela respetiva chefia, que é quem expõe essa necessidade.

Seguidamente, é elaborada e lançada uma Circular num meio de comunicação interno – a *Intranet* do Instituto –, que informa sobre o R.Int a decorrer, o(s) cargo(s) a ocupar, o perfil dos candidatos à(s) função(ões) (os requisitos exigidos e os fatores preferenciais, quando se apliquem), o prazo de apresentação da candidatura, e os documentos que deverão ser anexados à mesma (no caso, é comumente solicitado o *Curriculum Vitae*).

Os indivíduos interessados entregam as respetivas candidaturas no SGRH, sendo posteriormente contactados para a realização das entrevistas de seleção. A entrevista é individual, e nela está presente, além do candidato, um colaborador (técnico superior) do SGRH – que coloca questões relacionadas com a componente jurídica da contratação, procurando inclusivamente perceber se o candidato tem o perfil adequado à função –, o diretor do Serviço requisitante e um colaborador escolhido pelo diretor.

O candidato apresenta os motivos pelos quais se candidatou, e é questionado acerca de alguns parâmetros pré-estabelecidos (acordados entre o júri presente, e que são iguais para todos os candidatos entrevistados). Depois de realizadas as entrevistas, os parâmetros são discutidos numa reunião onde estão presentes os entrevistadores, procurando-se obter um consenso na avaliação atribuída a cada um dos interessados, por consideração aos parâmetros definidos, e é tomada a decisão final sobre qual é o candidato com o perfil mais adequado.

É então elaborada uma grelha de avaliação com a pontuação e anotações relativas a cada um dos candidatos, e uma Ata com os detalhes da reunião, e com a informação sobre o candidato escolhido, que é assinada por todos os entrevistadores. Esta informação é encaminhada para o SGRH, e posteriormente para o CA, que autorizará a mobilidade do colaborador. O SGRH informa igualmente da decisão a chefia do Serviço onde o candidato escolhido se encontrava a exercer funções, sendo-lhe solicitado que se pronuncie sobre a mesma, e sobre o momento mais oportuno para o colaborador ser transferido.

Usualmente o colaborador selecionado é transferido, ainda que não obtenha a concordância da chefia do Serviço onde está colocado. Tal deve-se ao facto de se pretender manter a motivação e as expectativas criadas nos colaboradores quando se procede à abertura do processo de R.Int.

Caso exista necessidade de substituir o colaborador que foi ocupar outro posto de trabalho no seu posto de trabalho atual, procede-se a novo R.Int.

Assim, para efeitos do presente trabalho, entende-se que há aspetos no modo como se procede ao R.Int que são vantajosos. Nomeadamente, é importante que seja delineado um método uniforme de registo de informação para todos os candidatos, o que aumenta a validade do processo de seleção (Robbins & Judge, 2008), diminuindo os enviesamentos inerentes à perceção dos entrevistadores e a probabilidade de se tomar uma decisão injusta (Lopes & Fletcher, 2004). O facto de se recorrer a vários entrevistadores, com experiências em áreas diversas, desde conhecimentos na área de GRH até à compreensão dos fatores que envolvem a função, aumenta também a fidedignidade das decisões tomadas (Cunha et al., 2012).

Ainda, no decurso da entrevista, como aliás houve oportunidade de observar, são devidamente explicados ao candidato os critérios que aprazam à tomada de decisão sobre a ocupação da função. É ainda descrito o posto de trabalho a ocupar, com referência aos aspetos positivos, e menos positivos, do mesmo, e das tarefas e competências exigidas do titular. É assim passada uma imagem realista da função, dando ao candidato a oportunidade de ponderar os diferentes aspetos, e tomar uma decisão mais informada (Torrington et al., 2011). Através de uma escuta ativa e de um diálogo assertivo e honesto, garante-se que se cria uma expectativa adequada no candidato, o que terá impacto na confiança, na motivação e no processo de socialização que se seguirá, e que se inicia neste momento (Cunha et al., 2012).

No entanto, por comparação ao revisto na literatura, este processo enferma de algumas fragilidades. Uma delas relaciona-se com o facto de ser identificada a necessidade de RH num determinado Serviço, em parte com base na perceção da respetiva chefia. Esta perceção pode ser enviesada, já que a chefia não terá, à partida, um termo de referência com as necessidades nos restantes Serviços. Porém, há que frisar o papel do SGRH, que conhece e gere todo o tipo de informação sobre os vários Serviços da Instituição, encontrando-se também, por isso, em posição de informar o CA nesta fase de decisão. O SGRH comunica ao CA a evolução dos efetivos nos Serviços (as entradas e saídas), que é tida em consideração para a autorização da abertura de um processo de R.Int.

Ainda assim, considera-se que o recurso a um meio de informação mais objetivo, que permitisse identificar e comparar outros aspetos relacionados com a atividade dos colaboradores nos Serviços, poderia ser uma mais-valia na ponderação destas necessidades.

Em segundo lugar, os requisitos do anúncio de recrutamento – geralmente relacionados com a categoria profissional (que será a mesma que a da função a ocupar, uma vez que atualmente não são permitidas promoções na AP), com a experiência profissional e com os conhecimentos que os candidatos devem possuir –, assim como os critérios para a entrevista, são definidos pelos

chefias e outros intervenientes neste processo, sendo necessária, por isso, uma fonte de informação mais sólida, que assegure que os critérios escolhidos permitem chamar e seleccionar os candidatos adequados para o cargo.

Além disso, os requisitos deste anúncio não são suficientemente limitativos, o que faz com que surjam candidatos provenientes de Serviços onde já há escassez de RH, ou onde estes representam uma mais-valia, por reunirem as competências essenciais ao adequado funcionamento destes Serviços. Devido à maior carga de trabalho, estes trabalhadores mais provavelmente se candidatarão a uma vaga, assim que surja oportunidade.

Assim, se um colaborador-chave sai de um Serviço e a chefia considera que de alguma forma esta saída poderá afetar o regular funcionamento do mesmo, tal poderá originar um novo processo de recrutamento que comporta mais custos, em termos de tempo e dos RH envolvidos.

Com a consciência das fragilidades do processo de R.Int, considera-se que a proposta de construção, no âmbito do estágio curricular, de um instrumento de informação sobre os RH com vista a um melhor planeamento dos mesmos, possa ter um impacto significativo nas decisões relativas a atividades de R.Int e outras formas de mobilidade.

É necessário, no entanto, ressaltar que muito embora a ADF seja uma prática tida como essencial para as diferentes atividades de GRH, na AP caminha-se ainda de forma progressiva para uma GRH que é estratégica, e que entenda os RH e as diferentes atividades que os envolvem de uma forma holística e multidisciplinar. Como se constatou na Revisão de Literatura, a recente privatização das Instituições que estavam sob a tutela do Estado é que lhes deu a autonomia administrativa e financeira necessária para poderem progredir no sentido de uma aproximação das suas práticas às que são executadas em organizações privadas (DGAEP, s/d). Dito isto, o IPOLFG, E.P.E. ganha uma grande vantagem, em relação a outras organizações da AP, pelo facto de procurar integrar de uma forma estratégica as diferentes atividades de GRH. A ADF, por exemplo, já era levada a cabo na organização, mas era feita à medida das necessidades que iam surgindo, e portanto de uma forma mais reativa. O reconhecimento da necessidade de fazer uma ADF mais abrangente, que informe outras atividades de GRH é um importante passo estratégico. É mais uma prova do esforço e da preocupação do IPOLFG, E.P.E., na procura constante da melhoria e da qualidade dos processos e dos serviços prestados aos seus utentes.

2.2. A Análise e Descrição de Funções

A ADF realizada no âmbito do estágio surge da necessidade de facilitar o planeamento dos RH da Instituição onde teve lugar, com base na elevada carência de RH na maioria dos Serviços e nas restrições para contratações externas a que está sujeita. Com vista ao alcance deste objetivo, esta atividade envolveu um conjunto de procedimentos, que serão descritos de seguida, com consideração aos profissionais que foram abrangidos, e às técnicas utilizadas.

2.2.1. Participantes

Idealmente, pretendia-se proceder à ADF de todos os profissionais na categoria de AT. No entanto, para efeitos do estágio curricular aqui apresentado, e tomando como referência os três meses a que este estaria cingido, foi proposto pela Diretora do SGRH que se procedesse, durante este período, à ADF do maior número possível de AT, considerando a quantidade de profissionais nesta categoria, e o facto de esta recolha de informação ser conduzida por uma pessoa apenas.

No entanto, porque se tornou importante concretizar um primeiro tratamento dos dados recolhidos, determinou-se que a AF se concentrasse nos AT que exercem a sua atividade nos Serviços de consultas externas – por serem os serviços com maior carência de RH, maior taxa de absentismo e que estão diretamente ligados à atividade central do hospital –, e que se entendeu englobarem os Serviços onde se realizam consultas, exames e tratamentos.

Ainda assim, à data desta resolução, já haviam sido analisadas outras funções, nomeadamente nos Serviços de Diagnóstico Laboratorial, e outros pertencentes à Área Logística, como o Serviço de Gestão de Instalações e Equipamentos, Saúde Ocupacional, Logística e Distribuição e Gestão Hoteleira, Apoio Geral, Gestão de Doentes, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Qualidade e Risco, Gestão de Risco e Segurança, e Lar de Doentes. Os Serviços onde a AF foi efetuada encontram-se listados no Diagrama 1 (anexo 1), onde se poderá consultar também o número de AT que neles exercem funções.

Apesar de terem sido analisadas as funções de AT coordenadores, entendeu-se que estas também deveriam ser excluídas da análise efetuada, por uma questão de coerência, já que se trata de um grupo com funções distintas. O mesmo se aplica aos AT que referiram exercer função de Secretariado, nos casos em que os titulares se dedicam quase exclusivamente à mesma, sobrepondo-se tais responsabilidades às típicas tarefas do AT. Quer os primeiros quer os segundos encontram-se, igualmente, identificados no Diagrama 1.

Com esta salvaguarda, foi definido o grande grupo em que assenta a referida análise, constituído por 75 AT (de um total de 117 entrevistados, numa população total de 247 AT), e que será objeto de considerações no presente relatório.

É ainda necessário referir que inicialmente se planeou alargar a recolha de dados sobre as funções destes profissionais às respetivas chefias, já que, como se viu na Revisão de Literatura, o recurso a mais do que uma fonte de informação permite reduzir os enviesamentos associados às perceções de cada um, além de que as chefias têm uma perspetiva mais abrangente das funções dos seus subordinados, pelo que seria útil para confirmar os dados que foram recolhidos junto destes colaboradores (Cunha et al., 2012; Tyler, 2013). Outra vantagem seria a de conhecer as expectativas dos supervisores sobre o desempenho na função, o que permitiria compreender que resultados são considerados aceitáveis (Cunha et al., 2012).

No entanto, devido às limitações de tempo, e uma vez que esta segunda fase de recolha de informação dependia de autorização superior, não foi possível efetuar-la.

Ainda assim, sempre que possível, a AF foi realizada simultaneamente com mais do que um titular na função – exceto quando esta é apenas representada por um AT, ou quando o trabalho é realizado por turnos –, o que também permitiu recolher dados mais fidedignos, reduzindo o risco de fazer corresponder a DF às características de quem a executa (Pató, 2014; Tyler, 2013).

2.2.2. Técnicas de Análise de Funções Utilizadas

Com vista a recolher informação acerca das funções dos AT do Instituto, foi construído um guião de uma entrevista semiestruturada. Mais tarde, sentiu-se a necessidade de agilizar o processo de recolha de dados, optando-se por repartir os conteúdos a analisar por um questionário (anexo 2) e uma entrevista (anexo 3).

Para determinar os aspetos da função a analisar, foi feita uma revisão de literatura sobre ADF e sobre os conteúdos que os vários autores consideram relevantes.

Autores como Levine e Sanchez (2007) defendem que a informação a recolher para a AF deve derivar do propósito que esta servir. Uma vez que a AF teve como objetivo principal planear e informar os procedimentos de mobilidade de RH, entre os quais o R.Int, tornou-se imprescindível que a entrevista focasse não apenas os aspetos relevantes da função, mas também algumas características individuais dos entrevistados – como as competências, a formação e a experiência profissional –, já que alguns deles serão possíveis candidatos a outras funções.

A respeito das competências, a literatura mais recente tem vindo a mostrar a importância da sua inclusão nesta análise, uma vez que a comparação das competências necessárias às funções e das competências presentes na organização, permite uma melhor gestão do capital humano disponível, para efeitos de R.Int (Pynes & Lombardi, 2011).

Neste sentido, foi definida à partida uma lista de competências, das quais se selecionaram dez – contando para isso com o parecer da diretora do SGRH – que se consideraram serem suficientemente abrangentes, adequadas aos cargos em questão, e que por outro lado estavam em consonância com os valores da própria organização. Isto é importante para compreender se os colaboradores partilham dos mesmos valores que a empresa, ou seja, até que ponto as competências *core* da organização estão alinhadas com as competências dos seus RH (Rodríguez et al., 2002). A opção por definir as competências *a priori* prende-se ainda com a consideração às características dos entrevistados, já que a maioria não estará familiarizada com estes conceitos, e não terá tampouco um termo de referência adequado para os identificar (Cunha et al., 2012; Levine & Sanchez, 2007). Além do mais, a fixação de um conjunto de competências facilita a comparação da informação recolhida. Ainda assim, foi deixada em aberto a possibilidade do titular acrescentar outras que considerasse relevantes.

Foram definidos três níveis de importância para as competências, variando entre 1 – importante, até 3 – extremamente importante, admitindo que a tendência seria considerar todas como importantes; foi adicionalmente solicitado que não se atribuisse a valorização máxima a todas as competências. Desta forma, garantiu-se que os incumbentes respondessem de uma forma mais ponderada e evitaram-se os enviesamentos decorrentes de tentativas de criar uma impressão favorável de si ou do Serviço (Lopes & Fletcher, 2004).

Adicionalmente, porque se considerou que a competência para estabelecer um relacionamento positivo com os outros seria muito abrangente, e porque existem na organização diferentes *stakeholders* com quem os AT se relacionam, repartiu-se esta competência em quatro, sendo o objetivo determinar a importância relativa da capacidade de se relacionar com uns em relação aos outros: com os utentes, com os familiares dos utentes, com a chefia e com os colegas.

Além das competências, também se tiveram em consideração as formações dos entrevistados, assim como a sua experiência profissional. Ambas são importantes, porque são variáveis que aumentam o valor dos colaboradores para a organização, uma vez que contribuíram para o seu desenvolvimento individual e profissional, logo serão fatores a ter em conta num processo de seleção (Pynes & Lombardi, 2011). Apraz referir que foram formulados dois tipos de questões com vista a recolher dados sobre a formação: um relativo às formações que o titular frequentou, e que passaram por isso a fazer parte do seu conhecimento teórico ou tácito, e que poderão vir ou não a acrescentar valor ao longo da sua carreira profissional; e outro relacionado com as formações relevantes para a função, abrangendo a formação para iniciar as atividades na função, a formação adquirida ao longo do percurso profissional e que se revelou importante para a função atual, e a formação que seria desejável para o exercício destas atividades, mas que o titular não teve oportunidade de frequentar. É importante fazer esta distinção, porque o primeiro grupo diz respeito aos conhecimentos e ao valor dos indivíduos para a organização, o que é útil para fazer uma gestão adequada do capital humano; e o segundo grupo informa sobre as formações adequadas ou desejáveis para o cargo em questão, em que a organização deverá considerar apostar em termos de formação inicial e contínua dos novos e dos atuais titulares das funções.

Adicionalmente, foi recolhida informação sobre os equipamentos e programas utilizados na função, assim como a frequência de utilização, com o objetivo de averiguar que conhecimentos informáticos e tecnológicos os colaboradores devem possuir para o desempenho do cargo.

Os titulares não foram questionados acerca das habilitações literárias, uma vez que está legislado que os AT deverão ter o 12º ano concluído (Lei nº 12-A/2008, de 27 de Fevereiro). Apesar disto, esta informação foi registada na ficha de Descrição e Especificação de Funções (DEF).

Foi também incluída uma secção para a exploração das tarefas realizadas nas funções, com espaço para adicionar detalhes e as etapas envolvidas, assim como para identificação da frequência e da complexidade das tarefas, a qual varia entre 1 e 3 (sendo 3 “muita complexidade”).

Procuraram-se apurar ainda as responsabilidades dos titulares (p.e. pela tomada de decisão, dados confidenciais, equipamentos/valores/segurança), mas após as primeiras entrevistas, optou-se por excluir esta componente, uma vez que gerava a repetição de informação já relatada na descrição das tarefas, dificultando a organização destes dados. Apenas se manteve a responsabilidade pela supervisão, relevante sobretudo para a AF dos AT coordenadores.

Revelou-se também necessário identificar os horários dos colaboradores na função que desempenham, assim como os momentos de maior e menor fluxo de trabalho, informações estas que são importantes para uma melhor racionalização dos RH afetos às diferentes funções.

Uma última secção foi destinada à identificação de fatores que perturbem o decurso do trabalho, e à sugestão de aspetos a serem melhorados. O objetivo aqui não se prende com a recolha de dados que viabilizem processos de mobilidade mais informados, mas não deixam de ser importantes para ajudar a melhorar as funções, o ambiente de trabalho, os equipamentos, as relações, a motivar os colaboradores, e a prestar assim um serviço de qualidade aos utentes.

Como foi referido acima, esta informação foi dividida entre um questionário e um guião de entrevista. O questionário traz a vantagem de tornar o processo de recolha de informação mais rápido, e de poder ser autoadministrado (Cunha et al., 2012). Desta forma, optou-se por enviar o questionário antecipadamente através de *email* para os titulares, sendo as entrevistas realizadas *a posteriori*, mediante combinação com os colaboradores e respetivas chefias.

Decidiu-se integrar as questões de resposta aberta na entrevista, uma vez que esta técnica permite esclarecer alguns detalhes relevantes, nomeadamente sobre as tarefas realizadas na função (Cunha et al., 2012; Prien et al., 2009), e as questões de resposta fechada no questionário, que incluíam aquelas que remetiam para as características individuais dos titulares.

2.2.3. Procedimento

Após a construção dos instrumentos de AF, foram contactados os titulares e chefias respetivas, para informar sobre os objetivos desta atividade e para se proceder ao agendamento das entrevistas. Foram também enviados os questionários, por *email*, para cada um dos AT.

A realização das entrevistas decorreu entre Março e meados do mês de Maio de 2014. Terminada a recolha de informação, procedeu-se à construção de uma ficha de DEF, que consiste no produto formal da AF, onde a informação sobre cada função é reunida e organizada (Brannick, Cadle & Levine, 2012; Cushway, 2003). Optou-se por fazer uma DEF por cada função (anexo 4), mas também elaborar uma ficha individual para cada funcionário (anexo 5), útil como instrumento de informação sobre os RH, sendo as informações individuais nela contidas importantes para

efeitos de R.Int e para a GRH estratégica no geral (Pynes & Lombardi, 2011). As informações que possibilitavam a identificação dos indivíduos foram omitidas na DEF.

Posteriormente, foi efetuado um tratamento da informação recolhida, sendo para isso analisadas as semelhanças e diferenças entre as funções, segundo três critérios, que refletem o seu funcionamento: tarefas realizadas, volume de trabalho e conhecimentos requeridos.

Foi ainda realizada uma análise quantitativa para determinar que competências são consideradas pelos entrevistados como mais importantes no exercício das suas funções.

Segue-se a descrição do modo como se procedeu a cada uma destas análises.

Tarefas realizadas nas funções

A comparação das tarefas realizadas nas diferentes funções permitiu identificar as tarefas em comum, assim como aquelas que se são exclusivamente realizadas em algumas funções. Na maioria das funções analisadas, grande parte das tarefas são idênticas, uma vez que a análise recaiu sobre colaboradores que trabalham em Serviços semelhantes entre si, e que envolvem essencialmente atividades de apoio às consultas externas, exames e tratamentos oncológicos.

Para facilitar a perceção das semelhanças e diferenças, foi construída a Tabela 1 (anexo 6), que organiza a informação relativa às tarefas realizadas na maioria das funções, assim como aquelas que são comuns apenas a algumas funções. Nela são identificados os Serviços em que se realizam estas tarefas, e a frequência com que o fazem. A descrição pormenorizada das tarefas foi realizada num outro documento¹.

Uma vez que estas tarefas apelam, por vezes, a procedimentos distintos, consoante o Serviço onde são realizadas, tornou-se importante identificar estas particularidades, já que podem ter influência para a compreensão dos processos de trabalho, assim como das capacidades e conhecimentos requeridos por parte dos executantes. Neste sentido, foram definidos três níveis de especificidade para as tarefas, sendo as mais diferenciadas identificadas com o nível dois (**), ou três (***), implicando respetivamente uma adequação dos procedimentos às necessidades dos serviços, ou procedimentos totalmente distintos que visam atingir o mesmo fim.

Tais tarefas encontram-se assinaladas na Tabela 1, e remetem para duas fichas² onde foram detalhadas em pormenor, com a devida identificação das funções a que respeitam.

As tarefas que não são partilhadas, sendo antes, exclusivas de algumas funções em particular, foram também identificadas e descritas num quadro distinto³.

^{1 2 3} Estes documentos não são anexados ao presente trabalho, uma vez que contêm dados confidenciais.

Conhecimentos requeridos nas funções

A informação recolhida sobre os conhecimentos requeridos nas funções foi sistematizada na Tabela 2 (anexo 7). Esta tabela resume os conhecimentos informáticos necessários e as formações desejáveis para o exercício das funções. Do lado esquerdo, encontram-se os programas informáticos utilizados com frequência em cada função (mais que uma vez por semana), sendo em primeiro lugar apresentados os mais comuns entre as funções, e posteriormente, aqueles que são específicos de algumas delas.

Do lado direito da tabela, encontram-se as formações que os titulares frequentaram e consideraram que foram relevantes para o trabalho que executam, assim como as formações que, não tendo sido frequentadas, teriam sido importantes, na sua opinião. Estas são apresentadas pela mesma ordem: primeiro, as mais comuns, e posteriormente, em formato de listagem, aquelas que apenas foram referidas por alguns colaboradores. A informação para cada função resulta do cruzamento dos dados dos vários colaboradores que a executam.

Horário e Volume de Trabalho

Outra variável que se considerou importante comparar, por forma a melhor informar o processo de R.Int, assim como as restantes atividades de mobilidade interna, foram os horários e os fluxos de trabalho em cada função. Por este motivo, construiu-se uma última tabela, onde se procurou reunir estes dados de uma forma visualmente informativa.

Na Tabela 3 (anexo 8) podem-se observar os picos de trabalho nas diferentes funções – destacados a cor-de-laranja ou vermelho conforme se trate de um aumento do fluxo de trabalho, ou a verde, quando há uma diminuição do fluxo de trabalho –, os períodos de trabalho dos titulares destas funções, assim como o número de AT que se encontram nas funções. Em rodapé, podem-se ler as justificações referidas por alguns titulares para os picos de trabalho por eles identificados.

Análise das competências individuais

A AF realizada no IPOLFG pretendeu averiguar as competências que cada colaborador considera importantes no dia-a-dia nas suas funções, de entre um conjunto de competências definidas à partida.

A análise das competências presentes em cada função permitiria determinar o conjunto de competências partilhadas pelos seus titulares, e que as distinguem das restantes funções. No entanto, no caso concreto das funções em análise, encontrou-se bastante discrepância entre as respostas dos indivíduos que pertencem a cada uma delas. Isto terá a ver com o facto de as funções serem muito semelhantes entre si, por um lado, e de existir um número limitado de colaboradores em cada função (entre 1 e 4), por outro lado, o que fez com que se evidenciassem as competências individuais, dificultando assim esta análise.

Considerou-se por isso, que seria interessante fazer esta comparação com grupos maiores de colaboradores, pertencentes a áreas de atividade distintas, para compreender se as competências mais valorizadas diferem consoante as responsabilidades que têm. Para isso, optou-se por alargar esta análise a todos os colaboradores até à data entrevistados, incluindo para isso, além dos AT das consultas externas, os AT dos Laboratórios, os AT dos Serviços da área Logística, os AT coordenadores e subcoordenadores e os AT com funções de Secretariado.

Deste modo, a análise das competências foi realizada a dois níveis distintos. Primeiramente, comparou-se a importância relativa das competências para o conjunto dos colaboradores entrevistados, permitindo averiguar até que ponto estão alinhadas com os valores e estratégia organizacionais. Adicionalmente, foi feita uma comparação das competências consideradas mais relevantes pelos diferentes grupos de AT em análise. Os valores médios obtidos foram organizados em Mapas de Competências, conforme é sugerido na literatura (Cunha et al., 2012).

3. Apreciações Sobre a Utilidade do Estudo das Funções para o Recrutamento

Interno e Outras Formas de Mobilidade Interna

O agrupamento das funções segundo os quatro parâmetros acima referidos revelou-se muito proveitoso para tirar considerações sobre a utilidade da ADF efetuada para o processo de R.Int do IPOLFG, E.P.E., mas também para outras atividades relevantes na GRH.

Através da exploração da Tabela 1 (anexo 6), é possível constatar quais as tarefas mais prevalentes e/ou mais frequentes entre os AT das consultas externas – como por exemplo, a preparação de processos, a receção do utente, a marcação de consultas, exames e tratamentos, ou o atendimento telefónico e presencial –, e quais as tarefas menos habituais – tais como o apoio a congressos e reuniões, ou a programação de pequenas cirurgias, a qual ocorre apenas nos Serviços onde se se dirigem doentes que vão ser sujeitos a intervenção cirúrgica.

É também possível identificar, na Tabela 1 (à direita), algumas funções que partilham um menor número de tarefas com as restantes. Nestas funções, várias tarefas diárias são exclusivas e podem por isso exigir diferentes conhecimentos ou aptidões por parte dos titulares.

Por exemplo, no Serviço de Imuno-hemoterapia, o trabalho dos AT divide-se entre o Laboratório, a receção de dadores de sangue e o Hospital de Dia, onde são realizados tratamentos. Estas atividades exigirão flexibilidade e capacidade de coordenação com os colegas, para possibilitar a adaptação às diferentes áreas de trabalho, e aos diferentes interlocutores, já que as necessidades e exigências de um doente não serão as mesmas que as de um dador.

Deste modo, a Tabela 1 permite tirar considerações sobre que atividades as funções envolvem, como se diferenciam e que aptidões devem reunir os executantes. Esta informação deverá integrar o perfil dos candidatos num anúncio de R.Int para estas funções; e será útil,

também, na fase de análise das candidaturas, possibilitando a comparação do perfil desejado na nova função com as aptidões e as tarefas desempenhadas pelos candidatos na função atual.

No entanto, um colaborador poderá não desempenhar atualmente determinadas tarefas da função a que se candidata, mas deter os conhecimentos necessários ao exercício da mesma. Por este motivo, o perfil dos candidatos à função deve conter também informação sobre os conhecimentos que estes devem possuir. Esta informação pode ser consultada na Tabela 2 (anexo 7), que resume as formações e conhecimentos informáticos requeridos para ocupar o cargo.

Pode-se também dar o caso de os candidatos não se adequarem ao perfil pretendido (no caso das funções em que as tarefas e os conhecimentos exigidos são mais específicos), pelo que pode haver necessidade de lhes ser dada formação. Assim, outra das vantagens da consulta desta tabela, é o facto de possibilitar a identificação e o planeamento das formações a desenvolver, quer as iniciais como as contínuas, com consideração aos meios disponíveis para as levar a cabo.

No entanto, é necessário ressaltar que a análise da Tabela 2 não permite inferir os conhecimentos informáticos e as formações de cada colaborador na função, uma vez que, como se referiu, os dados apresentados representam um somatório das experiências do conjunto dos titulares dessa função. Assim, para auxiliar no processo de seleção, esta informação pode ser encontrada na ficha individual de cada colaborador, que poderá ser um meio de consulta prévio à análise dos currículos, que muitas vezes são extensos ou estão desatualizados.

Outra situação que é necessário acautelar é que, enquanto os programas informáticos identificados são aqueles que os titulares utilizam nas funções, sendo portanto desejável que o colaborador possua conhecimento ou formação sobre os mesmos para ocupar o cargo, as formações identificadas nesta tabela não são necessariamente as requeridas para as funções respetivas, mas aquelas que os entrevistados consideraram desejáveis na sua função, refletindo por isso as perceções e expectativas dos mesmos. Assim, por um lado, esta informação poderá ser uma mais-valia, porque ninguém melhor do que quem executa a função para se expressar sobre as necessidades na mesma (Tyler, 2013). Mas por outro lado, poderá ser também um reflexo das suas próprias necessidades, pelo que deverá ser interpretada com o devido cuidado.

De qualquer modo, é uma boa oportunidade para refletir sobre aquelas que poderão ser as necessidades de crescimento profissional dos colaboradores, permitindo perceber que formações parecem preencher essas mesmas necessidades, e integrá-las no plano de formação anual do IPOLFG, E.P.E. Pode também ser útil integrá-las no plano individual de desenvolvimento aquando a definição de objetivos em época de Avaliação de Desempenho, dando aos colaboradores oportunidade para desenvolverem as suas capacidades, e conseguir assim um melhor desempenho nas atuais – ou futuras – funções.

Por seu turno, a análise dos horários e do volume de trabalho em cada função (Tabela 3, anexo 8), poderá apoiar o processo de R.Int, numa das principais fragilidades identificadas. Enquanto a consideração às tarefas e aos conhecimentos permitia responder à questão “que características o candidato deve ter para ocupar o cargo?”, a análise dos ritmos de trabalho são a resposta para a pergunta “qual a viabilidade de retirar um candidato de um Serviço para o colocar em outro, sem que se ponha em causa o funcionamento do primeiro?”.

É importante salvaguardar que a comparação entre funções distintas deverá ser feita de forma ponderada, já que, uma vez mais, os dados obtidos se resumem às percepções dos trabalhadores, que variam de indivíduo para indivíduo: o que poderá ser um pico de trabalho para um colaborador, numa determinada função, pode ser o padrão/ritmo habitual de trabalho para o titular de outra função. Assim, não é correto afirmar, com consideração aos dados expostos, que a função X tem um maior volume de trabalho que a função Y. Pode-se, sim, afirmar que o colaborador X percebe o seu trabalho como mais intenso num determinado dia e período horário, do que parece perceber o colaborador da função Y nesse mesmo período, quando comparado com outros momentos ao longo da semana.

Assim, por um lado, há que identificar em que funções os titulares apontam com maior frequência picos de trabalho, e quais as justificações lhes atribuem, caso existam; por outro lado, há que ter em consideração o número de colaboradores que asseguram a função em momentos de maior fluxo. A consideração a estes dois fatores permite perceber quais os Serviços onde existirá maior necessidade de RH, e fazer assim um planeamento mais eficiente dos mesmos.

Esta análise poderá ser uma boa estratégia para ajudar à decisão de se iniciar ou não um processo de R.Int para determinado Serviço, tomando também em consideração os motivos apontados pela chefia que fez a solicitação.

Caso se decida iniciar um processo de R.Int, poderia ser importante limitá-lo a determinados Serviços, excluindo aqueles onde o volume de trabalho percebido parece ser frequentemente elevado para a quantidade de trabalhadores que o asseguram, ou onde as funções são asseguradas por um único titular, para não prejudicar estes Serviços. Esta possível solução poderia, contudo, originar sentimentos de discriminação e injustiça por parte dos colaboradores, pelo que seria fundamental que as razões que subjazem a este procedimento fossem claras para todos, e comunicadas no início do processo de R.Int. Uma comunicação transparente é, de resto, necessária em todo o processo, incluindo a fase da entrevista, quando é necessário informar os candidatos sobre as razões de não serem selecionados (Pynes & Lombardi, 2011).

Procedendo-se desta forma, tomar-se-ia uma decisão mais informada e evitar-se-iam consequências desagradáveis: os custos associados à saída de um colaborador necessário ao Serviço, assim como à iniciação de um novo processo de R.Int na sequência desta decisão.

O R.Int permite compensar as necessidades de pessoal num determinado Serviço, assegurando desta forma a continuidade e qualidade do seu funcionamento. Mas nem sempre se justifica ou é o mais adequado para colmatar essas necessidades, sobretudo se isso pudesse pôr em causa outro Serviço. Em períodos de turbulência económica há uma maior necessidade de racionalizar os RH, podendo ser desejável recorrer a formas alternativas de preencher este *gap* (Torrington et al., 2011). Promover uma maior rotatividade entre funções, ou o alargamento e enriquecimento das tarefas são algumas delas.

Estas formas de flexibilização do trabalho são já utilizadas no IPOLFG, E.P.E., sobretudo entre Serviços que estão à responsabilidade de uma mesma chefia, que coordena a atividade dos seus subordinados e decide sobre as deslocações de pessoal para outros Serviços em alturas de maior necessidade. No entanto, não ocorre em todos os Serviços nem entre Serviços sob a responsabilidade de diferentes chefias. Nestes casos, é usualmente realizado o R.Int.

Assim, a ADF realizada pode ser um bom recurso para fazer esta gestão de uma forma mais abrangente. A análise da Tabela 3 permite comparar os Serviços mais ou menos sobrecarregados, ao longo da semana, assim como o número de funcionários disponíveis.

É muito importante que os funcionários experimentem outras funções ou adquiram novas responsabilidades, pois é uma oportunidade de conhecerem diferentes processos de trabalho, de darem largas à sua criatividade e espontaneidade. Estas atividades permitem a partilha de conhecimentos, e a aquisição de novas competências por parte dos trabalhadores, que até há pouco tempo se mantinham nos mesmos postos de trabalho durante muitos anos.

Adicionalmente, a análise das tarefas executadas pelos AT (Tabela 1) permitiu constatar algumas variações no modo como estas são executadas nos diferentes Serviços, pelo que a rotatividade entre funções será uma forma de uniformizar as melhores práticas, com consideração aos processos de trabalho relacionados com um melhor desempenho (Kantke, 2013).

Mas talvez a principal vantagem seja o impacto que estas práticas podem ter na motivação dos colaboradores, que sentirão que a organização se preocupa com o seu desenvolvimento e que reconhece o seu valor (Robbins & Judge, 2008). Assim, esta pode também ser uma forma de satisfazer as necessidades dos trabalhadores que não poderão candidatar-se a outras funções, por serem precisos no seu local de trabalho. E a médio e longo prazo, permitirá aumentar o rol de competências, a versatilidade dos colaboradores da Instituição, disseminar as boas práticas nos vários serviços, e desenvolver uma força de trabalho que é móvel, capaz de preencher as necessidades que vão surgindo (Rodriguez et al., 2002). Deste modo, não se correrá o risco de, na falta de determinado colaborador, poder ser comprometido o funcionamento de um Serviço.

3.1.As Competências dos Assistentes Técnicos do IPOLFG, E.P.E.

Até aqui, procurou-se mostrar a importância que teve a recolha e sistematização da informação recolhida sobre as tarefas, conhecimentos adquiridos e horários e fluxos de trabalho, para o processo de R.Int e para outras formas de mobilidade dos profissionais.

De um modo simplificado, a informação sobre os fluxos de trabalho esclarece o gestor sobre os Serviços de onde pode ser mais desejável recrutar, e a informação sobre os procedimentos e conhecimentos necessários à função, permite perceber quais os candidatos mais aptos para desempenhar a função, e que formações será necessário desenvolver. Neste sentido, o perfil do candidato terá que corresponder aos “contornos” da função, conforme são evidenciados na AF.

Mas quando se trata de analisar as competências, a interpretação é um pouco mais complexa. Por um lado, as competências de um candidato devem ser relevantes para a função, no sentido de lhe permitir uma boa adaptação à mesma e um desempenho satisfatório. Deste modo, uma vez mais, a AF proporcionará informação sobre as competências mais relevantes para um desempenho eficaz na função, e a consideração às competências individuais do candidato permite perceber se este se ajustará ou não. Isto é válido quer para o recrutamento externo como para o interno, salvo que no caso do R.Int as competências individuais podem ser previamente identificadas, o que facilitará o processo de seleção (Pynes & Lombardi, 2011).

Por outro lado, é desejável que as competências individuais do candidato se traduzam em valor acrescido para a organização. Neste aspeto, o recrutamento externo é um maior potenciador da mudança organizacional, já que permite encontrar no mercado de trabalho competências novas, que vão ao encontro aos objetivos organizacionais (Niles, 2013). Quando se recruta um colaborador internamente, este por si só não traz algo de novo para a organização. Mas o facto de se juntarem colaboradores com experiências distintas, como resultado do R.Int, origina o enriquecimento das competências individuais de ambos, quer pela partilha de conhecimentos e de processos de trabalho, quer como resultado desta interação (Rodriguez et al., 2002).

Contudo é preciso que exista um fator que unifique as competências e que guie os colaboradores no sentido desejado: este papel pertence à cultura e à estratégia organizacional. É preciso alinhar as competências individuais com a estratégia da empresa, e é necessário, para isso, existir uma cultura forte, presente e imersa nos processos organizacionais, que assenta nos seus valores, na sua missão e visão (Gorsline, 1996; Rodriguez et al., 2002; Siddique, 2004).

Desta feita, a análise das competências consideradas mais relevantes pelos colaboradores permite perceber até que ponto estas vão ao encontro dos principais valores da organização.

Nos Mapas 1 e 2 (anexo 9) são apresentados os resultados para o conjunto das respostas dos colaboradores entrevistados, que revelam os valores médios do grau de importância atribuído a cada uma das competências analisadas (que variava entre 1 e 3).

Verifica-se, assim, que o comprometimento com os objetivos, a capacidade de passar uma boa imagem do Serviço e a capacidade de gestão do tempo de trabalho, foram as competências consideradas como mais relevantes pela maioria dos entrevistados (Mapa 1). Estas competências são concordantes com alguns dos valores do Instituto: a *prossecução de políticas de responsabilidade social* e uma *cultura de conhecimento e de excelência técnica* (IPO, s/d d).

Outras competências consideradas relevantes pelos AT foram a capacidade de manter um bom ambiente de trabalho (Mapa 1) e as competências de relacionamento interpessoal com os utentes e com os colegas (Mapa 2). Estas vão ao encontro dos demais valores centrais da organização, que apelam para uma *atitude centrada no doente* e para uma *cultura interna de multidisciplinaridade e de bom relacionamento no trabalho* (IPO, s/d d).

Assim, os resultados parecem ser muito reveladores do modo como a cultura e os valores organizacionais estão presentes nas competências individuais e no trabalho diário destes AT.

Por seu turno, a comparação do nível de importância médio atribuído a cada uma das competências, pelos diferentes grupos em análise, permite tecer outro tipo de considerações.

Conforme se pode verificar nos Mapas 3 e 4 (anexo 9), enquanto que para os AT das consultas externas as competências mais importantes envolvem a capacidade de gerir o tempo de trabalho e de manter um ambiente positivo, só depois se seguindo o comprometimento com os objetivos e a capacidade de passar uma boa imagem do Serviço, para os restantes grupos o comprometimento com os objetivos é a competência mais relevante.

Estes resultados evidenciam exigências diferentes para cada grupo de funções, sendo que no caso dos AT das consultas externas, os objetivos perseguidos não variam muito, quando em comparação com os dos AT da área Logística, os AT coordenadores ou o Secretariado. Inversamente, para estes últimos grupos não será um desafio tão grande a gestão do tempo de trabalho como para os AT que trabalham nas consultas, porque não estão expostos à imprevisibilidade inerente ao contacto direto com os utentes, que envolve todo um trabalho em *front office* e *back office*. O mesmo é válido para os AT dos Laboratórios, que pouco ou nenhum contacto mantêm com os utentes.

Desta forma, é expectável que os AT das consultas externas valorizem mais a capacidade de estabelecer um relacionamento positivo com os utentes, ao passo que para os AT da área Logística, o relacionamento com os colegas e com a chefia será mais importante, uma vez que trabalham em colaboração com os primeiros e sob a orientação da segunda. O secretariado trabalha diretamente com, e para, a chefia, pelo que tem que investir mais nesta relação. Por último, os AT coordenadores atribuíram maior importância ao relacionamento com colegas e utentes, o que se justifica pelo facto de os colegas serem seus subordinados, a quem se disponibilizam ajudar, o que também pode implicar atender utentes, em momentos de maior fluxo.

Deste modo, pode-se concluir que as competências dos colaboradores do IPOLFG, E.P.E., parecem estar intimamente ligadas aos objetivos e cultura organizacionais, mas são também moldadas pelos procedimentos e pelo ambiente envolvente em cada uma das áreas funcionais em que trabalham.

IV. Conclusões e Limitações

Face ao que aqui foi exposto e analisado, a ADF realizada junto dos AT do IPOLFG, E.P.E., permitiu desenvolver um instrumento que se pretende vir a ter utilidade prática para o planeamento estratégico dos RH desta Instituição.

Tal instrumento consiste não só nas DEF desenvolvidas na sequência da AF, como também no conjunto dos mapas construídos com base numa análise qualitativa e quantitativa dos dados recolhidos, e que permitiram a apreciação de quatro parâmetros: as tarefas, os conhecimentos, os ritmos de trabalho e as competências individuais. Este último critério incluiu os AT de todas as áreas funcionais abrangidas pela ADF, embora esta não tenha sido concluída na totalidade.

A esta feita, os elementos que sobressaem desta ADF devem ser considerados e trabalhados no seio da organização, por meio de uma GRH estratégica. Eles informam e orientam os gestores em diferentes fases do R.Int, ajudando-os a melhor planear e gerir todo este processo.

Outra grande vantagem da ADF realizada é o facto de permitir estabelecer objetivos de desenvolvimento dos trabalhadores, com base na identificação das tarefas realizadas, dos conhecimentos e das competências individuais.

O propósito será sempre alinhar as competências individuais com a estratégia organizacional. Através de formação, é possível desenvolver os conhecimentos e as capacidades dos indivíduos que, segundo o *Modelo do Iceberg*, são os elementos facilmente modificáveis das competências individuais (Sanghi, 2007). Os restantes elementos, embebidos nas motivações, valores e personalidade dos colaboradores, e que guiam as suas ações (Ying & Frampton, 2010), serão moldados nas experiências ao longo da sua carreira, na interação com os vários *stakeholders*, e no sentido de pertença e identificação com os valores da empresa (Rodriguez et al., 2002).

Neste sentido, a ADF realizada possibilita a compreensão das necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, que poderão ser satisfeitas através de ações de formação planeadas com base nessas mesmas necessidades, pela criação de oportunidades de aquisição de novas experiências, e pela atribuição de mais e maiores responsabilidades aos colaboradores. O desenvolvimento das competências passa ainda pelo envolvimento ativo de todos na prossecução dos objetivos organizacionais, e do encorajamento de uma cultura organizacional sustentada numa comunicação honesta, clara e fluida.

Conhecidos os possíveis benefícios das atividades realizadas no âmbito do estágio curricular para os propósitos a que se destinavam, torna-se também importante assinalar as principais limitações e dificuldades que surgiram neste percurso.

A impossibilidade de inclusão de todos os colaboradores na ADF efetuada, devido a restrições de tempo, afigura-se como uma limitação ao trabalho desenvolvido, já que o produto daí resultante é um produto incompleto, que apenas tem sentido utilizar assim que for terminado. Do mesmo modo, teria sido desejável, como foi planeado inicialmente, recorrer às chefias enquanto fonte de informação para a ADF. Estas dariam uma outra perspetiva das funções, que em muito poderia enriquecer a análise efetuada.

Também se pode considerar como limitação o facto de as perceções individuais sobre fluxos de trabalho e sobre as formações relevantes para a função, colocarem algumas restrições na interpretação das mesmas, dada a sua subjetividade inerente. Assim, uma vez mais, seria desejável recorrer às chefias para complementar esta informação; por outro lado, o recurso à técnica de observação nas funções daria uma melhor perspetiva dos fluxos de trabalho, e permitiria estabelecer uma comparação mais objetiva entre as funções. Este e outros aspetos poderiam ser aprofundados através da observação, no entanto esta tornaria a AF um processo bastante mais demorado, o que não seria viável com um número tão elevado de colaboradores.

Apesar das limitações, a ADF realizada culminou na elaboração de um instrumento que revelou ter potencial para ir ao encontro das expectativas. Deste modo, será importante apostar na sua continuação e conclusão, pois tudo indica que os seus benefícios compensarão os esforços.

Referências Bibliográficas

Anderson, N., Born, M., Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant Perspectives and Outcomes. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil & C.Viswesvaran (Eds). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 1, pp. 200-218). London: Sage.

Bertagnoli, L. (2014). Write the perfect job description. *Crain's Chicago Business*, 37(10), 0021.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. In N. Schmitt (Eds.). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 119-146). New York, US: Oxford University Press.

Breaugh, J., Macan, T., Grambow, D. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. In G. Hodgkinson & J. Ford (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 23, pp. 45-82). England: John Wiley & Sons Ltd.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Castellano, S. (2014). What's in a Job?. *T+D*, 68(1), 14.

Centro de Estudos de Direito do Orçamento do Urbanismo e do Ambiente (CEDOUA), Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (FDUC) & Inspeção-Geral da Administração Local (IGAL) (2008). *Recursos Humanos das Autarquias Locais e o Novo Regime Jurídico do Emprego Público*. Coimbra: Almedina.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R, Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Cushway, B. (2003). *The handbook of model job descriptions*. London: Kogan Page Limited.

Darlington, H. (2013). Why Strong Job Descriptions are a Must for Success. *Kitchen & Bath Design News*, 31(7), 26-27.

Gorsline, K. (1996). A Competency Profile for Human Resources: No More Shoemaker's Children. *Human Resource Management*, 35(1), 53-66.

Ispas, I., Bacali, L., & El Khayat, G. (2011). Novel Tools for Managing Human Needs and Communication in Human Resources Management (II). *Review Of Management & Economic Engineering*, 10(1), 147-156.

Kantke, M. (2013). Spring cleaning: It's time to freshen up those job descriptions. *HR Specialist: Employment Law*, 43(5), 7.

King, A. W., Fowler, S. W., Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Executive*. 15(2), 95-106.

Levine, E. & Sanchez, J. (2007). Evaluating job analysis in the 21st century. *Ergometrika*, 4, 1-11.

Lopes, J. & Fletcher, C. (2004). Fairness of Impression Management in Employment Interviews: a cross-country study of the role of equity and machiavellianism. *Social Behaviour and Personality*, 32(8), 747-768.

Munck, L., Dias, Galleli, B. & Borim-de-SouzaSouza, R. (2014). Gestão por competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 29-46.

Niles, N. (2013). *Basic Concepts of Health Care Human Resource Management*. USA: Jones & Bartlett Publishers.

Pató, B. G. (2013). The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions. *International Journal Of Business Insights & Transformation*, 7(1), 68-73.

Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. e Gamble, L. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Pynes, J. & Lombardi, D. (2011). *Human Resources Management for Health Care Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Robbins, S. & Judge, T. (2008). *Organizational Behavior* (13ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Rocha, J. A. (2006). *Gestão da Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.

Ruivo, V. (2002). A Reinvenção da Função Pública e o Instituto Nacional de Administração. In Instituto Nacional de Administração. *A Reinvenção da Função Pública*. Lisboa: INA.

Salgado, J., Viswesvaran, C. & Ones, D. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil & C.Viswesvaran (Eds). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 1, pp. 165-199). London: Sage.

Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping* (2ª ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Shuk Ying, H., & Frampton, K. (2010). A Competency Model for the Information Technology Workforce: Implications for Training and Selection. *Communications Of The Association For Information Systems*, 2763-80.

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *International Journal Of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. e Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management* (8ª ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.

Tyler, K. (2013). Job Worth Doing: Update Descriptions. *HR Magazine*, 58(1), 47-49.

Referências Sitográficas

Balanço Social do Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. (2013).

Retirado de: <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/Default.aspx?Tag=DOSSIER&DossierId=323>

&ContentId=10602&Id=00000000-0000-0000-0000-000000000000#content

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2006). *Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública*.

Retirado de: <http://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/AvaliacaoCompetenciasAP.pdf>

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s/d). *Organização da Administração do Estado*.

Retirado de: <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839>

Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. (s/d a). *Apresentação*.

Retirado de: <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/Default.aspx?Tag=CONTENT&ContentId=1043>

Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. (s/d b). *História do IPO*.

Retirado de: <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/Default.aspx?Tag=DOSSIER&DossierId=6>

Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. (s/d c). *História do seu fundador Prof. Dr. Francisco Gentil*.

Retirado de: <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/Default.aspx?Tag=CONTENT&ContentId=874>

Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. (s/d d). *Missão, valores, visão*.
Acedido apenas via Intranet do Instituto.

Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. (s/d e). *Missão*.
Retirado de: <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/Default.aspx?Tag=DOSSIER&DossierId=65>

Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. (s/d f). *Gestão dos Recursos Humanos*.
Acedido apenas via Intranet do Instituto.

Neves, Arminda (2001). *Serviço Público: Para uma cultura de Gestão na Administração Pública*.
Retirado de: <http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/2514/1/Reciar%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%ABlico%20Junho%202001.pdf>

Regulamento Interno do Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. (s/d).
Retirado de: <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/>

Diplomas Legais

Decreto-Lei n.º 233/2005. D.R. Nº 249, Série I-A, de 29 de Dezembro.

Lei n.º 43/2005. D.R. Nº 165, Série I-A, de 29 de Agosto.

Lei n.º 12-A/2008. D.R. Nº 41, Série I, de 27 de Fevereiro.

Lei n.º 64-A/2008. D.R. Nº 252, Série I, de 31 de Dezembro.

Lei n.º 3-B/2010. D.R. Nº 82, Série I, de 28 de Abril.

Lei n.º 55-A/2010. D.R. Nº 253, Série I, de 31 de Dezembro.

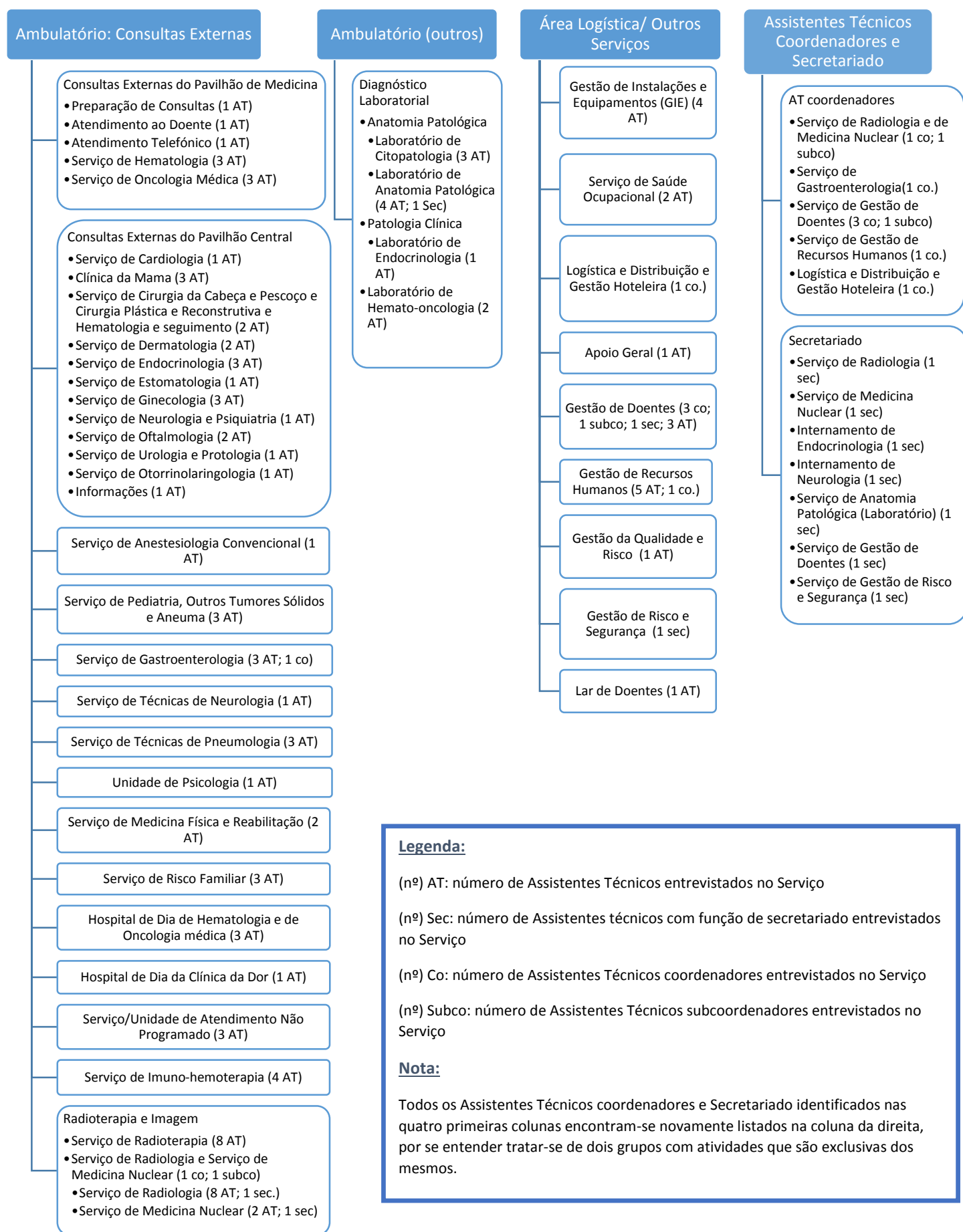
Lei n.º 66-B/2012. D.R. Nº 252, Série I, de 31 de Dezembro.

Lei n.º 83-C/2013. D.R. Nº 253, Série I, de 31 de Dezembro.

ANEXO 1

DIAGRAMA 1: Serviços Onde se Realizou a
Análise de Funções

DIAGRAMA 1: Serviços Onde se Realizou a Análise de Funções



ANEXO 2

Questionário de Análise e Descrição de Funções

Questionário de Análise e Descrição de Funções

Data __/__/__

1. Identificação

1.1. Nome do titular da função: _____

1.2. Título da função atual (Assinale com um X a opção correta e especifique):

Assistente Técnico ☐ De que serviço? _____

Assistente Técnico Coordenador ☐ De que serviço? _____

Secretariado ☐ De que serviço? _____

1.3. Função(ões) anterior (es): _____

1.4. Tempo de serviço na função atual: _____

1.5. Tempo de serviço nesta organização: _____

1.6. Nome do serviço onde trabalha: _____

1.7. Local de trabalho: _____

1.8. Nome do superior hierárquico imediato e respetiva função: _____ Função: _____

1.9. É supervisionado?

Sim ☐

Não ☐

Por quem?

Superior hierárquico ☐

Coordenador ☐

Enfermeiro ☐

Médico ☐

Administrador Hospitalar ☐

Outro ☐ _____

1.10. Exerce supervisão?

Sim ☐ Nº de funcionários: _____ Cargo(s) que ocupam: _____

Não ☐

1.11. Teve formação para iniciar a função que desempenha atualmente?

Sim ☐ Qual? _____

Não ☐

Que outras formações já teve? _____

Das formações que teve, quais considera que foram de facto importantes para o exercício da sua função? _____

Que formações não teve, e considera que teriam sido importantes para ocupar este posto de trabalho? _____

2. Exigências físicas e mentais do posto de trabalho

Coloque um X nas exigências que considera que se aplicam ao seu posto de trabalho

Esforço físico ☐ Esforço/concentração mental ☐
Esforço visual ☐ Outras: _____

3. Competências para o exercício da função

Classifique numa escala de 1-3 (1-importante; 2-muito importante; 3-extremamente importante) o quanto considera que as seguintes competências são necessárias para o desempenho da sua função:

(Note que umas serão mais importantes que outras, pelo que não deverá ser atribuído a todas as competências o valor máximo) Comprometimento com os objetivos/ tarefas atribuídas ☐

- Capacidade de se manter motivado ☐
- Capacidade de gestão do tempo de trabalho ☐
- Capacidade para transmitir uma imagem de qualidade do serviço ☐
- Capacidade para perceber as suas necessidades de desenvolvimento (aquisição de novos conhecimentos/experiência) ☐
- Capacidade para assumir responsabilidades e tomar decisões ☐
- Ter perspetiva crítica nas tarefas que executa ☐
- Esforço por manter bom ambiente de trabalho ☐
- Capacidade para utilização de recursos por forma a reduzir desperdícios e gastos desnecessários ☐
- Outras: _____

Indique por ordem de importância, com quem, na sua função, é mais importante ter capacidade para se relacionar. Atribua valores por ordem crescente de importância, de 1 a 4, sendo que não deve repetir o mesmo valor:

Colegas de trabalho ☐ Familiares dos utentes ☐
Utentes/doentes ☐ Superiores hierárquicos ☐

4. Operações com equipamentos

Identifique (com um X) os equipamentos/máquinas que utiliza/opera na função e a frequência com que os utiliza. Acrescente os que faltarem.

Equipamento	Programas	Frequência de uso			
		Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	Diário	Várias vezes ao dia
Computador	Word				
	Excel				
	Access				
	Hosix/Admissão				
	Clinidata				
	Sisqual				
	Portal do colaborador				
	RHV Net				
	RNU				
	GHAF				
	Outlook				
	Intranet				
	Internet				
	Outros				
Telefone					
Impressora/Fotocopiadora/Scanner					
Fax					

Obrigado pela colaboração!

ANEXO 3

Entrevista de Análise e Descrição de Funções

Entrevista de Análise e Descrição de Funções

Data __/__/__

1. Identificação

1.1.Nome do titular da função:_____

Col. 2 _____

Col. 3 _____

Col. 4 _____

1.2. Título da função atual:_____

Secretariado Clínico ☐

Secretariado de outro serviço ☐ Qual? _____

Assistente Técnico coordenador ☐Assistente Técnico de Ambulatório/Consultas ☐Assistente Técnico da Enfermaria/Internamento ☐Assistente Técnico de Laboratório ☐Assistente Técnico de outro serviço ☐ Qual? _____

2. Tarefas

Listar as tarefas que realiza diariamente (Como é um dia típico habitual na função?)

Tarefas	Natureza da tarefa/ detalhes adicionais	Frequência	Grau de complexidade (1-3)	Etapas

[illegible]

3. Atividades Irregulares

Que atividades realiza em períodos irregulares/momentos específicos (semanalmente/mensalmente/anualmente)?

Atividade	Objetivo	Frequência	Complexidade (1-3)

4. Volume de trabalho

Aumenta	7-8h	8-9h	9-10h	10-11h	11-12h	12-13h	13-14h	14-15h	15-16h	16-17h	17-18h	18-19h	19-20h
2ª feira													
3ª feira													
4ª feira													
5ª feira													
6ª feira													
Sábado													

5. Que fatores podem interferir no desempenho na função?

6. Sugestões para melhorar a qualidade do posto de trabalho

7. Que outros aspectos considera relevantes para descrever a função?

Obrigado pela colaboração!

ANEXO 4

Descrição e Especificação de Funções



DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE FUNÇÕES

26 de Março
de 2014

1. Identificação	Nome do serviço	Hospital de Dia de Hemato-oncologia e de Oncologia Médica
	Título da função atual	Assistente Técnico do Hospital de Dia de Hemato-oncologia e de Oncologia Médica
	Nº de Assistentes Técnicos no Serviço	3
	Local de trabalho	R/C do Pavilhão de Medicina
	Superior Hierárquico	Coordenadora das Consultas externas do Pavilhão de Medicina; Administradora Hospitalar
	Supervisão	Coordenadora
2. Formação	Habilitações académicas	12º ano
	Formação específica	Informáticas: Word, Hosix/Admissão ¹ , Clinidata ² , RHV Net ³ , Farmios ⁴ Atendimento ao público, Secretariado, Atendimento telefónico, Primeiros Socorros Formação “on-the-job”

¹Programa onde se faz o registo dos dados do utente

²Sistema de gestão de laboratórios de análises clínicas e de diagnóstico

³Programa com informação sobre os Recursos Humanos e vencimentos

⁴Programa de prescrições eletrónicas

1. Descrição das Tarefas	Observações
<p>Periodicidade</p> <p>Diárias</p> <ol style="list-style-type: none"> Preparar as pastas (processos específicos do serviço, relativos aos tratamentos) Pedir processos (para esclarecimento de dúvidas, caso haja alguma reação aos tratamentos) Receber o utente: <ol style="list-style-type: none"> Preparar a distribuição de cartões Entregar os cartões aos utentes Tirar as pulseiras e as vinhetas das análises Fazer marcações de tratamentos Lançar as pastas dos utentes Indicar ao utente para aguardar na sala de espera Fazer marcação de tratamentos: <ol style="list-style-type: none"> Garantir que cada doente tenha uma pasta Verificar que tratamento o doente vai realizar (é necessária a prescrição médica) Consoante os pedidos das consultas, efetuar a marcação em programa informático próprio Recolher as prescrições, quando o doente finaliza o tratamento, e entregá-las posteriormente ao enfermeiro Assegurar o atendimento telefónico/presencial <ol style="list-style-type: none"> Fazer atendimento presencial aos doentes e familiares (passar declarações de presença; dar indicações, etc.) Fazer atendimento telefónico aos doentes e familiares (esclarecimento de dúvidas e marcações), aos médicos (relacionado com os tratamentos); encaminhar chamadas, etc. Assegurar o arquivo clínico 	<p>Muita complexidade</p> <p>Pouca complexidade</p> <p>Muita complexidade</p> <p>Muita complexidade</p> <p>Muita complexidade</p> <p>Muita complexidade</p> <p>Muita complexidade</p> <p>Muita complexidade</p>

8. Assegurar o expediente: fazer registo do expediente do serviço, para a farmácia	Alguma complexidade
Esporádicas	
9. Marcar análises: punções lombares pedidas pelos médicos 9.1. Lançar em programa informático a folha de análises que o médico entregou ao doente	Pouca complexidade Algumas vezes por semana
10. Marcar exames (apenas quando surgem dúvidas relativas aos tratamentos)	Pouca complexidade Varia
11. Marcar consultas (se for pedido um extra de consulta)	Pouca complexidade Varia
12. Pedir à superior hierárquica a listagem dos doentes falecidos, para retirar as pastas respetivas do arquivo	Pouca complexidade Mensal

2. Máquinas e Equipamentos utilizados			
Equipamento	Pouca frequência	Com frequência (diariamente)	Muita frequência (várias vezes p/ dia)
Computador		X	
Telefone			X
Impressora		X	

7.Volum e de trabalho	8-9 h	9-9.30 h	9.30-10h	10-11 h	11-12 h	12-13 h	13-14 h	14-15 h	15-16 h	16-17/18/20 h
2ª feira		↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑		
3ª feira	↑	↑								
4ª feira	↑	↑								
5ª feira	↑	↑								
6ª feira	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑			

ANEXO 5

Ficha Individual

FICHA INDIVIDUAL
26 de Março de 2014

1. Identificação	Nome do serviço		Hospital de Dia de Hemato-oncologia e de Oncologia Médica	
	Título da função atual		Assistente Técnico do Hospital Dia de Hemato-oncologia e de Oncologia Médica	
	Nome do titular		-----	
	Função anterior		-----	
	Tempo de serviço	Na função	-----	
		No IPO	-----	
	Local de trabalho		R/C do Pavilhão de Medicina	
	Superior Hierárquico	Nome	-----	
Função		Coordenadora das Consultas externas do Pavilhão de Medicina; Administradora Hospitalar		
Supervisão		Coordenadora		
2. Formação	Para iniciar função		"On-the-job"	
	Outras		Atendimento ao público, Secretariado	
	Desejável para a função		Secretariado, Atendimento telefónico	

3. Requisitos Necessários			
3.1. Exigências Físicas e mentais	Não	Sim	
Esforço Físico	X		
Esforço/Concentração Mental		X	
Esforço Visual		X	
3.2. Competências	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Comprometimento com os objetivos/ tarefas atribuídas		X	
Capacidade de se manter motivado		X	
Capacidade de gestão do tempo de trabalho			X
Capacidade para transmitir uma imagem de qualidade do serviço		X	
Capacidade para perceber as suas necessidades de desenvolvimento		X	

(aquisição de novos conhecimentos/experiência)				
Capacidade para assumir responsabilidades e tomar decisões			X	
Esforço por manter bom ambiente de trabalho			X	
Ter perspetiva crítica nas tarefas que executa			X	
Capacidade para utilização de recursos por forma a reduzir desperdícios e gastos desnecessários				X
Capacidade de se relacionar com outros	Colegas de trabalho		X	
	Superiores hierárquicos	X		
	Utentes/doentes			X
	Familiars dos utentes/doentes			X

4. Máquinas e Equipamentos utilizados			
Equipamento	Pouca frequência	Com frequência (diariamente)	Muita frequência (várias vezes p/ dia)
Computador:			
Word	X		
Hosix/Admissão		X	
Clinidata		X	
RHV Net	X		
Farmios		X	
Telefone			X
Impressora		X	

5. Factores que interferem no trabalho	-----
6. Sugestões de melhoria	-----

ANEXO 6

TABELA 1: Tabela Resumo das Tarefas Comuns na Função

TABELA 1: Tabela resumo das tarefas comuns na função

	TAREFAS	M.Fl.Re	U.Psi	Hem/Onc (HD)	C.Dor (HD)	ANEB	Card.	C. Mama (C. Geral)	C.Ca.Pe e Cir. Pl. e Hem. e seguimento	Derm	Endo	Estom.	Gin.	Hem	Neur. e Psiq.	Oft	Onc	Ped. OTS (C. Geral) e Aneuma	Urol. e Protol.
Tarefas habituais	1. Preparar o processo	Diário/ **		Diário *	Diário	Diário**	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário
	2. Pedir os processos	Diário *		Diário	Diário	Diário *	Diário	Diário	Diário	Diário *	Diário	Diário	Diário *	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário
	3. Preparar as papelarias				Semanal	Diário	Diário	Semanal	Semanal	Quinzenal	Diário	Diário	Diário		Duas vezes por semana	Semanal	Diário	Semanal	Algumas vezes por semana
	4. Rececionar o utente	Diário	Diário	Diário***	Diário	Diário**	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário
	5. Fazer a admissão do utente	Alg vezes por mês	Semanal (varia)		Alg vezes por ano		Diário	Diário	Diário **	Diário	Diário	1/2 vezes por semana	Diário		Alg. Vezes por semana *	Diário **	Diário	Diário	Diário
	6. Cobrar as taxas moderadoras	Diário	Diário		Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Três vezes por semana	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário
	7. Verificar se o utente é isento do pagamento das taxas moderadoras	Diário	Diário		Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário
	8. Pedir ao médico um relatório para isenção de pagamento das taxas moderadoras	Diário			Diário		Diário	Diário ***/ Semanal***	Diário ***	Diário	Diário	Raro/Algumas vezes ao ano *	Diário	Alg vezes por semana	Várias vezes por semana	Diário		Diário	Diário
	9. Passar declarações de presença	Diário	Diário		Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário
	10. Marcar exames	Diário		Algumas vezes por semana *	Diário	Diário*	Diário	Diário*	Diário*	Diário	Diário	Diário	Diário *	Diário	Diário*/**	Diário*	Diário**	Diário	Diário
	11. Marcar a consulta de 1ª vez	Diário *	Diário */**				Diário *	Diário *	Diário *	Diário *	Diário ***	3 vezes p/ semana *	Esporádico *	Diário *	Diário *	Diário *	Semanal */**	Diário*	Diário*
	12. Marcar nova consulta	Diário	Diário	Esporádico *	Diário	Algumas vezes por semana *	Diário	Diário*	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário*/**	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário
	13. Efetuar a marcação da sala de tratamentos/pensos/consultas de enfermagem	Diário **		Diário**				Diário*	Semanal*	Diário *	Diário		Diário *	Diário*			Diário*	Diário *	Semanal
	14. Fazer a alteração das agendas dos médicos	Algumas vezes p/ mês	Diário			Algumas vezes p/ mês	Diário	Semanal	Diário	Diário	Diário	Diário	Várias vezes p/ semana	Semanal	Algumas vezes p/ mês**	Diário	Diário	Algumas vezes p/ semana	Semanal/Algumas vezes por mês
	15. Assegurar o atendimento telefónico/presencial	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário
	16. Dar apoio aos médicos/enfermeiros/diretores de serviço	Diário	Diário	Diário	Várias vezes por semana **	Diário	Diário **	Diário**	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário
	17. Assegurar o arquivo de documentos do Serviço	Diário*	Semanal*	Diário	Diário		Duas vezes p/ semana *			Diário *				Diário*	Algumas vezes p/ semana *				
	18. Assegurar o expediente	Diário	Diário**	Diário **	Diário	Diário	Diário	Várias vezes p/ semana **	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário		Algumas vezes p/ semana	Diário		Diário	Diário
	19. Fechar a "folha de caixa"	Diário*	Diário*		Diário*	Diário *	Diário*	Diário*	Diário*	Diário *	Diário *		Diário *		Diário*			Diário *	Diário *
Tarefas menos habituais	20. Dar apoio nos Congressos/Reuniões				Anual **		Diário **												
	21. Elaborar o Mapa de Férias do Serviço (ou registo das férias dos médicos)				Anual						Algumas vezes por ano								Esporádica
	22. Fazer pedidos de materiais (repor o stock) e reparações necessárias		Mensal						Semanal			Três vezes por semana			Algumas vezes por mês	Semanal			
	23. Introduzir as propostas cirúrgicas em Sistema Informático:							Algumas vezes por semana	Diário **				Diário			Diário			
	24. Programar pequenas cirurgias								Diário *			Diário	Diário *						
	25. Classificar o processo do doente (programa Admissão), conforme este esteja ou não apto para cirurgia					Diário *												Diário *	
	26. Introduzir os procedimentos de enfermagem (com os respetivos códigos) em Sistema Informático							Diário	Diário										
	27. Elaborar/transcrever relatórios/ cartas/ outros documentos				Algumas vezes por semana *			Diário*/ Semanal***								Algumas vezes por mês *			
	28. Elaborar/manter atualizada a base de dados (mapa/tabela/listagem)	Diário */ Mensal*	Diário *		Mensal *										Semanal*/ Mensal *		Diário *		

Legenda:

* Característica relacionada com o serviço, mas a tarefa é realizada do mesmo modo

** A tarefa é realizada de forma diferente, ou inclui mais procedimentos

*** A tarefa é diferente, mas o propósito é o mesmo

o Funções que se distinguem das restantes, pelo seu foco em tarefas específicas (designadas apenas a um titular)

● Funções que se distinguem das restantes, pela grande diferenciação das tarefas

NOTAS:

1. Os Assistentes Técnicos do Serviço de Imuno-Hemoterapia asseguram as tarefas das três áreas em que este se decompõe (Dadores, Hospital Dia e Laboratório); o Assistente Técnico responsável por coordenar as atividades dos colegas executa as tarefas que lhe competem, acrescidas das restantes tarefas do

2. Também o Assistente Técnico com responsabilidades de coordenação, no Serviço de Técnicas de Pneumologia, executa as restantes tarefas do Serviço.

RFam	Radiot-Atendimen- to	Radiot-Braquitera- pia	Radiot-Apoio à Direção	Radiot-Resp.	Radiol.-Atendimen- to	Radiol.-Eco.	M.Nuc	Serv.Gast.	T.Neur	T.Pneum	T.Pneum- Resp.	Otorrino	Prep. Cons.-C. Ext. ◊	At. Doente C. Ext. ◊	At. Telef.-C. Ext. ◊	Informaçõ- es ◊	Expedient-e-Radiol. ◊	Dig. Exa./Trans. Rel.-Radiol. ●	UANP ●	Imu-Hemot-Dadores ●	Imu-Hemot-H.Dia ●	Imu-Hemot-Lab ●	Imu-Hemot-Resp ●
Diário */**	Diário	Diário*	Diário**	Diário		Diário	Diário**	Diário	Diário	Diário		Diário	Diário*	Semanal**					Diário		Diário*		
Diário *	Diário	Diário	Diário	Diário*		Diário	Diário	Diário	Diário	Diário		Diário		Algumas vezes por semana	Semanal (varia)*		Diário		Diário *		Diário		
Semanal	Semanal/M ensal			Diário		Diário		Diário		2 em 2 dias		Várias vezes por semana					Diário						
Diário	Diário**	Diário	Diário**	Diário	Diário	Diário**	Diário*	Diário	Diário	Diário		Diário		Diário					Diário ***				
Diário	Diário	Diário	Diário/Algumas vezes por semana	Diário	Semanal *		Diário	Diário	Alg vezes por semana	Diário		Diário											
Diário					Diário		Diário	Diário	Diário	Diário		Diário		Diário									
Diário	Diário	Diário	Diário		Diário		Diário	Diário	Diário	Diário		Diário		Diário									
Mensal (varia)***	Semanal	Semanal		Diário				Diário		Diário		Diário									Diário***		
Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Raro/Alg vezes por mês	Diário	Diário	Diário	Diário		Diário									Diário	Diário	
Diário**/**	Diário	Diário*	Algumas vezes por semana	Diário/Semanal*	Diário *	Diário**	Diário**	Diário *	Diário *	Diário		Diário											
Diário */**	Diário*	Diário*	Diário	Diário*				Diário *		Diário *		Diário *											
Diário**/**	Diário**	Diário*	Diário	Diário				Diário**		Diário	Semanal*	Diário									Diário*	Diário*	
Algumas vezes ao ano*	Diário */**	Diário*		Diário*/Semanal*						Diário*-Algumas vezes por semana*		Diário *		Diário*	Diário*						Diário*	Diário*	
Diário	Diário	Diário	Algumas vezes p/ semana/Raramente	Algumas vezes por semana	Várias vezes por semana	Algumas vezes p/ ano		Semanal	Algumas vezes p/ semana	Diário		Várias vezes p/ semana			Diário								
Diário*	Diário	Diário/Semanal**	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário		Diário		Diário*	Diário*	Diário*			Diário	Diário*	Diário*	Diário*	
Diário	Diário	Diário		Diário**/Diário**/Semanal*		Diário	Diário	Diário	Diário **	Diário		Diário		Diário			Diário	Esporádico*	Diário	Diário	Diário	Diário	Diário **
Diário */**	Diário**		Semanal*	Diário*	Diário *	Diário *	Diário *		Diário *	Algumas vezes por mês *							Diário*			Diário*	Diário*	Diário*	
Diário	Diário		Diário	Diário		Diário **	Diário	Diário	Diário	Diário		Diário				Diário*	Diário**			Diário	Diário	Diário	
Diário *					Diário*		Diário *	Diário *	Diário *	Diário *		Diário*				Diário*							
									Algumas vezes p/ ano **		Anual**												Algumas vezes p/ ano*
												Esporádico											
						Diário**/Várias vezes por semana*			Semanal */Mensal *								Esporádico (varia)				Diário**		
	Semanal*/Quatro vezes ao ano**						Diário *		Diário */Diário *									Diário***/Alg. vezes p/ ano*					Algumas vezes por ano*
	Diário**		Diário*					Diário*/Duas vezes por semana*/Semanal*	Diário *		Semanal*							Mensal*			Diário**	Mensal**	

Abreviaturas:		Derm	Serviço de Dermatologia	Urol. e Protol.	Serviço de Urologia e Proctologia	Serv.Gast.	Serviço de Gastroenterologia
M.FiRe	Serviço de Medicina Física e Reabilitação	Endo	Serviço de Endocrinologia	RFam	Serviço de Risco Familiar	T.Neur	Serviço de Técnicas de Neurologia
U.Psi	Unidade de Psicologia	Estom.	Serviço de Estomatologia	Radiot-Atendimento	Serviço de Radioterapia-Atendimento ao Usuário	T.Pneum	Serviço de Técnicas de Pneumologia
Hem/Onc (HD)	Hospital de Dia de Hematologia e de Oncologia médica	Gin.	Serviço de Ginecologia	Radiot-Braquiterapia	Serviço de Radioterapia-Braquiterapia	T. Pneum -Resp.	Serviço de Técnicas de Pneumologia-Responsável pela coordenação
C.Dor (HD)	Hospital de Dia da Clínica da Dor	Hem	Serviço de Hematologia	Radiot-Apoio à Direção	Serviço de Radioterapia-Apoio à Direção	Otorrino	Serviço de Otorrinolaringologia
ANEB	Serviço de Anestesiologia Convencional	Neur. e Psiqu.	Serviço de Neurologia e Psiquiatria	Radiot- Resp.	Serviço de Radioterapia-Responsável pela coordenação dos Assistentes Técnicos	Prep. Cons.-C. Ext.	Serviço de Consultas Externas do Pavilhão de Medicina-Preparação de Consultas
Card.	Serviço de Cardiologia	Oft	Serviço de Oftalmologia	Radiol-Atendimento	Serviço de Radiologia-Atendimento ao Usuário	At. Doente-C. Ext.	Serviço de Consultas Externas do Pavilhão de Medicina-Atendimento ao Doente
C. Mama (C. Geral)	Clínica da Mama (inserido no Serviço de Cirurgia Geral)	Onc	Serviço de Oncologia	Radiol.-Eco.	Serviço de Radiologia-Ecografia	At. Telef.-C. Ext.	Serviço de Consultas Externas do Pavilhão de Medicina-Atendimento Telefônico
C.Ca.Pe e Cir. Pl. e Hem. e seguimento	Serviço de Cirurgia da Cabeça e Pescoço e Cirurgia Plástica e Reconstructiva e Hematologia e seguimento	Ped. OTS (C. Geral) e Aneuma	Serviço de Pediatria, Outros Tumores Sólidos (inserido no Serviço de Cirurgia Geral) e Aneuma (Anestesiologia de ambulatório)	M.Nuc	Serviço de Medicina Nuclear	Informações	Serviço de Consultas Externas-Informações

ANEXO 7

TABELA 2: Programas Informáticos Utilizados e Formações
Desejáveis para a Função

Tabela 2: Programas Informáticos utilizados e Formações desejáveis para a Função

SERVIÇOS	Programas Informáticos comumente utilizados nos Serviços												Programas Informáticos específicos de alguns Serviços	Outras formações comuns (desejáveis para o posto de trabalho, na ótica dos titulares)			
	Word	Excel	Access	Hosix/ Admissão¹	Clinidata²	Sisqual³	Portal do Colaborador⁴	RHV Net⁵	RNU⁶	GHAF⁷	Alert⁸	Outlook		"On-the-job"	Secretariado	Gestão de stress	Como lidar com a doença/ Boas práticas
Serviço de Medicina Física e Reabilitação		X		X		X	X	X	X			X		X	X	X	
Unidade de Psicologia		X		X					X			X		X			
Hospital de Dia de Hematologia e de Oncologia médica	X			X	X			X					Farmios⁹	X	X		
Hospital de Dia da Clínica da Dor	X	X	X	X										X	Jornadas de Secretariado	X	
Serviço de Anestesiologia Convencional														X			
Serviço de Cardiologia	X	X	X	X				X	X	X		X		X			
Clínica da Mama (inserido no Serviço de Cirurgia Geral)	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X			
Consulta de CLIMA (Clínica da Mama)	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	Curso de Especialização em Técnicas de Secretariado Clínico		
Serviço de Cirurgia da Cabeça e Pescoço e Cirurgia Plástica e Reconstructiva e Hematologia e seguimento	X	X		X				X	X		X	X		X		Relacionamento com o doente	
Serviço de Dermatologia	X	X		X			X	X	X		X	X		X	Curso de Secretariado Clínico	X	
Serviço de Endocrinologia	X	X		X	X				X		X	X		X	X		
Serviço de Estomatologia		X	X	X					X			X		X	X		
Serviço de Ginecologia	X			X	X	X		X	X			X		X			
Serviço de Hematologia	X	X	X	X	X				X		X			X		G. Stress em Ambiente Oncológico	
Serviço de Neurologia e Psiquiatria	X	X		X					X					X	X		
Serviço de Oftalmologia	X	X		X				X	X		X	X		X	X	G. Stress em Ambiente Oncológico	
Serviço de Oncologia	X	X		X	X			X	X					X	Curso de Secretariado; Secretariado Clínico		
Serviço de Pediatria, Outros Tumores Sólidos e Aneuma	X			X							X			X	Secretariado Clínico	X	
Serviço de Urologia e Protologia	X	X		X	X			X	X		X	X		X		X	
Serviço de Risco Familiar	X	X		X	X				X		X	X	Vilacare¹⁰	X			
Serviço de Radioterapia-Atendimento ao Utente	X	X		X	X	X	X		X		X	X	Aria ¹¹	X			
Serviço de Radioterapia-Braquiterapia	X	X		X	X						X	X		X	X		
Serviço de Radioterapia-Apoio à Direção	X	X		X		X	X		X			X	Aria ¹¹	X			
Serviço de Radioterapia- Responsável pela coordenação dos Assistentes Técnicos	X	X		X	X	X			X			X		X			
Serviço de Radiologia-Atendimento ao Utente				X				X	X			X		X			
Serviço de Radiologia-Ecografia	X	X		X					X			X	Sima¹²	X		X	
Serviço de Medicina Nuclear	X	X		X	X			X	X			X		X		X	
Serviço de Gastroenterologia	X			X	X	X		X	X		X	X		X	Secretariado Clínico/ Secretariado de Investigação Clínica	X	
Serviço de Técnicas de Neurologia	X	X		X		X			X	X		X		X		X	
Serviço de Técnicas de Pneumologia	X			X	X			X	X	X	X	X		X	Curso de Secretariado Clínico		
Serviço de Otorrinolaringologia	X	X		X	X				X	X	X	X		X	X		
Serviço de Consultas Externas do Pavilhão de Medicina-Preparação de Consultas				X										X			
Serviço de Consultas Externas do Pavilhão de Medicina-Atendimento ao Doente				X	X			X				X		X	Secretariado, Secretariado Clínico		
Serviço de Consultas Externas do Pavilhão de Medicina-Atendimento Telefónico	X	X	X	X	X			X			X			X	X		
Serviço de Consultas Externas-Informações	X	X		X				X	X			X		X	X		
Serviço de Radiologia-Expediente	X	X		X										X	X		
Serviço de Radiologia-Digitalização de Exames e Transcrição de Relatórios	X	X		X					X			X		X			
Serviço/Unidade de Atendimento Não Programado	X	X		X	X			X						X		X	
Serviço de Imuno-hemoterapia	X	X		X	X	X	X		X			X	Programa de faturação/ SIBAS¹³ / WPS TVS¹⁴/ CND5¹⁵	X	Secretariado, Secretariado Clínico	X	

Símbolos:

¹Programa para fazer o registo dos dados do utente

²Sistema de gestão de laboratórios de análises clínicas e de diagnóstico

³Programa para controlo de assiduidade

⁴Programa que permite aos colaboradores aceder a módulos do departamento de RH, onde podem consultar alguns dados pessoais

⁵Programa com informação sobre os Recursos Humanos e vencimentos

Símbolos:

⁶Programa para identificar o cartão do utente

⁷Programa do Gabinete de Referência

⁸Programa por onde são recebidos os pedidos de primeiras consultas por parte dos

⁹Programa de prescrições eletrónicas

¹⁰Programa de prescrição eletrónica de medicamentos

¹¹Biblioteca da Radioterapia

¹²Sistema de informação para gestão de Programas de Rastreios

¹³Sistema Integrado de Bancos de Sangue

¹⁴Validação de tickets de estacionamento

¹⁵Cartão Nacional de Dadores de Sangue – Validação de dádavas

Outras formações comuns (desejáveis para o posto de trabalho, na ótica dos titulares)										Formações específicas por função (desejáveis para a mesma, na ótica dos titulares)
Lidar com o luto	Gestão do trabalho (tempo e organização)	Relacionamento com colegas/Gestão de Conflitos	Atendimento ao público/Atendimento telefónico e presencial	Acolhimento e Humanização dos Serviços	Suporte Básico de Vida	Psicologia/ Psico Oncologia/ Psicologia Social	Primeiros Socorros	Divulgação de meios de combate ao incêndio	Formação em Línguas Estrangeiras	
	X	X	X							
	X		X			Psico oncologia				Taxas moderadoras
			X				X			
						Psicologia	DAE (Aparelhos de Socorro)			Apoio Jurídico
X		Gestão de Conflitos	Relações Interp. e Atend. na Admin. Pública	Acolhimento do Doente	X					"À procura do seu palhaço Interior"
				X	X			X		Curso de contabilidade/Sensibilização Interna para a Qualidade/Legislação Laboral/ Prevenção de risco/ Ação de Formação Operacional SIGIC
								X		
X		X			X					RVCC
				Acolhimento ao Doente	X					Sistema de Gestão de Transporte de Doentes; Linguagem Gestual
					X					
				Acolhimento ao Doente						
										Curso de Assistentes Técnicas Administrativas de Apoio à Gestão Informática (IEFP- Nível IV)/ Formação sobre atualizações nos sistemas informáticos
					X				X	
						Psico oncologia				
	X		X	X		Psico oncologia				Taxas moderadoras
					X					
										Curso de Informática
		Gestão de Conflitos	Atendimento ao utente							
		Gestão de Conflitos		X						
									X	
			X							Formação de Assistente Administrativo
		Gestão de Conflitos	X		X				X	
				Acolhimento ao Utente						
						Psico oncologia; Psicologia social				
		Princípios de qualidade e Gestão de Conflitos								
			X							
										Apoio na identificação de terminologia médica
			Curso de serviços técnicos pessoais à comunidade							
		Gestão de Conflitos		Acolhimento ao Utente; Humanização e Qualidade	X		X			Arquivo Clínico/ Formação em Equipas de Qualidade/ Formação das Equipas de Gestão de Web Design/ Formação das Equipas de Gestão de Altas-UMCCI

NOTAS

- Os programas informáticos identificados são aqueles que os titulares referiram, em entrevista, utilizar atualmente no seu posto de trabalho, com uma frequência igual ou superior a "Algumas vezes por semana"
- As formações identificadas correspondem aquelas que os titulares frequentaram e que consideraram relevantes no desempenho da sua função atual, e às formações que não tiveram oportunidade de frequentar, mas que consideram que teriam sido relevantes para a o trabalho que desenvolvem presentemente.
- No Serviço ANEB (Anestesiologia Convencional), não foi possível fazer esta recolha de dados, já que a titular se encontrava em licença de maternidade

ANEXO 8

TABELA 3: Horários e Picos de Trabalho nas Funções





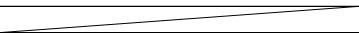

Tabela 3: Horários e Picos de trabalho nas funções

[illegible]

Justificações para os picos de trabalho:

Serviço de Medicina Física e Reabilitação	Na 2ª feira, há mais um médico a fazer mesoterapia; na quarta-feira, há mais um médico a dar consulta (nos dias anteriores, há que fazer a preparação das consultas); a partir das 12.30h, diariamente, preparam-se os processos
Unidade de Psicologia	Durante a manhã, a titular encontra-se na Unidade de Psicologia (na 5ª feira, apenas se encontra uma médica neste Serviço); De tarde, trabalha na Consulta de Risco Familiar.
Hospital de Dia de Hematologia e de Oncologia médica	Na sexta-feira, é necessário preparar a segunda-feira
Clinica da Mama (Inserido no Serviço de Cirurgia Geral)	Na 5ª feira estão mais médicos, devido à consulta de grupo, e de tarde também são realizadas mais consultas; Nas 2ª, 3ª e 5ª, é realizada a consulta de clima, entre as 14 e as 18/19horas (1 AT)
Serviço de Endocrinologia	Terças e quintas-feiras estão mais médicos nos serviços, e mais gabinetes ocupados
Serviço de Ginecologia	Segunda-feira não há consultas neste serviço; Quarta-feira são realizadas as consultas de grupo,e por isso são recebidos mais doentes
Serviço de Neurologia e Psiquiatria	Quarta-feira é o dia da consulta aberta, sendo recebidos os doentes operados 24-48 horas antes
Serviço de Pediatria, Outros Tumores Sólidos e Aneuma	Entre as 10 e as 14h, na 3ª e 6ª, o trabalho intensifica na OTS; entre as 14 e as 17h, nas 2ª, 4ª e 6ª, o trabalho intensifica na Pediatria
Serviço de Urologia e Protologia	2ª, 4ª e 6ª Protologia; 3ª e 5ª Urologia
Serviço de Risco Familiar	Na terça-feira, há muitas consultas a decorrer em simultâneo, e prolongam-se pela tarde; na quinta-feira, as consultas prolongam-se pela tarde também. Na 4ª feira, quinzenalmente, o trabalho prolonga-se até às 18h, pois é necessário aguardar o término de uma consulta que decorre neste dia.
Serviço de Radioterapia-Braquiterapia	Entre as 8 e as 17h, realizam-se consultas e tratamentos, e depois das 17h apenas continuam os tratamentos
Serviço de Radioterapia-Apoio à Direção²	Pico à tarde, uma vez que os doentes só podem ser enviados após a aprovação da Diretora e após a atribuição de um nº de compromisso pelos Serviços financeiros
Serviço de Radiologia-Atendimento ao Utente	Sexta-feira recebem-se doentes que vão à consulta da Mama pela primeira vez, e fazem um novo exame na radiologia para ter uma segunda opinião
Serviço de Radiologia-Ecografia	Não tem horário fixo, e os picos variam, consoante o serviço
Serviço de Otorrinolaringologia	Segunda-feira atende os doentes que vêm da urgência; Quinta-feira há vários médicos na consulta, e trazem os doentes para consulta de primeira vez, sem marcação
Serviço de Radiologia-Expediente	Pico na segunda-feira, uma vez que alguns médicos trabalham ao fim-de-semana; na sexta-feira, os médicos reúnem-se.
Serviço de Radiologia-Digitalização de Exames e Transcrição de Relatórios	Recebe diariamente o trabalho do dia anterior
Serviço/Unidade de Atendimento Não Programado	Por turnos: também há volume de trabalho no turno da noite, porque é o único serviço com internamentos, altas e admissões
Serviço de Imuno-hemoterapia	Na 2ª feira, acresce o trabalho pendente do fim-de-semana; No Sábado, recebem-se os dadores, e faz-se a gestão de <i>stock</i> ; Nos dias de semana, a hora de saída é às 16.30 horas , excepto quando se tem que cumprir o horário de polivalência, até às 18 horas

Legenda:

	Pico de trabalho
	Pico de trabalho mais acentuado
	Menor fluxo de trabalho
	Neste dia, devido ao volume de trabalho, este pode prolongar-se depois do horário de saída
<div>Digitos (1,2,3,...)</div>	Nº de titulares na função
<div>Fracções (ex: 1/3)</div>	O numerador indica o nº de AT na função, no momento; o denominador apresenta o total de AT na função, que se substituem em turnos diferentes
	Meias horas: indica a saída do AT à meia hora, ou um aumento/diminuição do fluxo de trabalho à meia hora, conforme a cor se torne mais/menos intensa
	Realizado Quinzenalmente
Letras junto à identificação dos postos de trabalho (A, B,...)	As letras correspondem a AT que se movem entre os postos de trabalho identificados

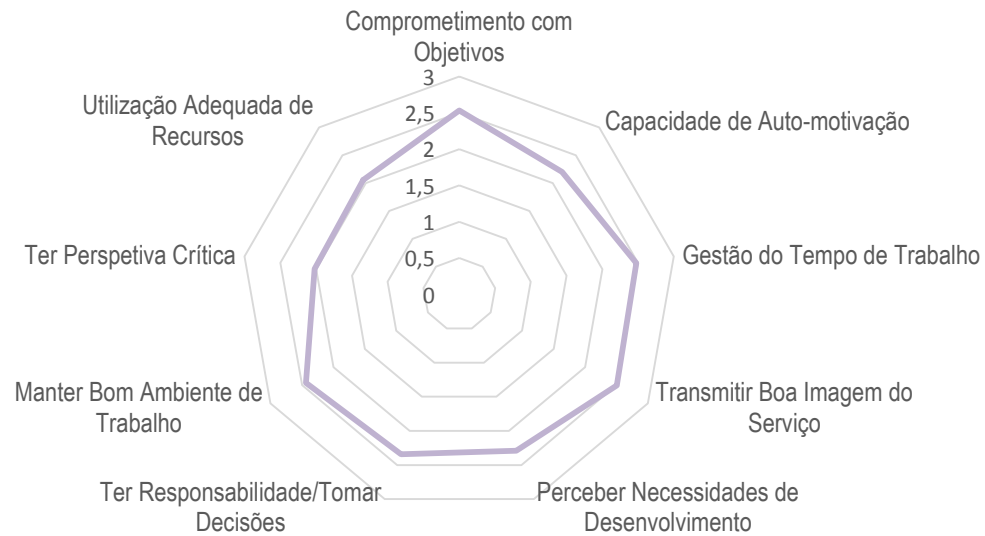
NOTAS:

1. Não foi possível averiguar em todos os casos, o nº de Assistentes Técnicos que permanecem nos Serviços ao longo do tempo, uma vez que alguns Assistentes Técnicos são chamados para assegurar outras consultas, conforme as necessidades. Esta rotação nas funções parece acontecer, sobretudo, nasconsultas do Pavilhão Central.
2. No serviço de Atendimento ao Utente da Radioterapia, optou-se por distinguir os postos de trabalho (1, 2 e 3), por um lado, porque algumas tarefas diferem entre os titulares, e por outro, porque um dos titulares (1) encontra-se no posto de atendimento para as consultas, e as outras duas, no posto de atendimento principal do Pavilhão, com turnos diferentes.
3. No Serviço de Apoio à Direção na Radioterapia, optou-se por distinguir os postos de trabalho (1 e 2), já que as tarefas são essencialmente diferentes, encarregando-se um titular dos assuntos dos doentes que vêm do exterior do Instituto e o outro, dos doentes do Instituto; na sequência disto, os picos de trabalho também diferem.
4. À data da realização das entrevistas, a titular que usualmete assegura a consulta de ANEB (Anestesiologia Convencional) encontrava-se ausente (licença de maternidade); a titular foi assim substituída, alternadamente, por duas titulares. Assim, alguma incorreção nas informações prestadas dever-se-á à pouca experiência destas titulares no posto de trabalho.
5. Os Assistentes Técnicos dos Serviços de Oncologia Médica e de Técnicas de Pneumologia, assim como o Assistente Técnico responsável pela coordenação dos colegas, no Serviço de Radioterapia,não identificaram picos de trabalho. Tal deve-se ao facto de o volume de trabalho se manter constante ao longo da semana, ou de variar muito, tornando-se por isso imprevisível.

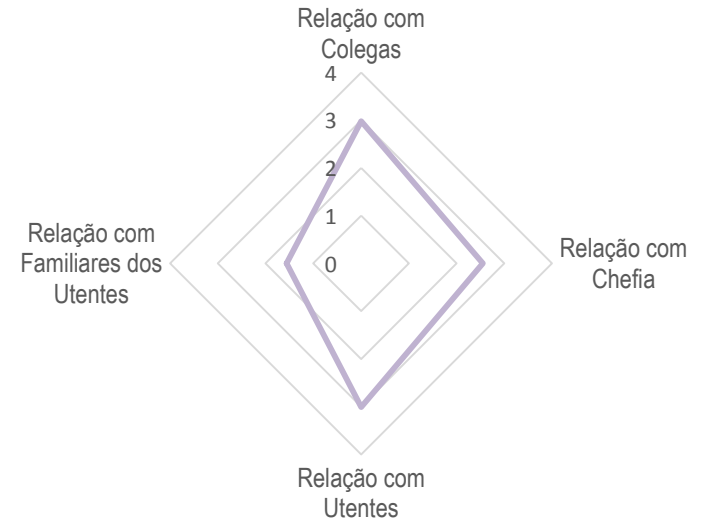
ANEXO 9

Mapas das Competências dos Assistentes Técnicos
Entrevistados

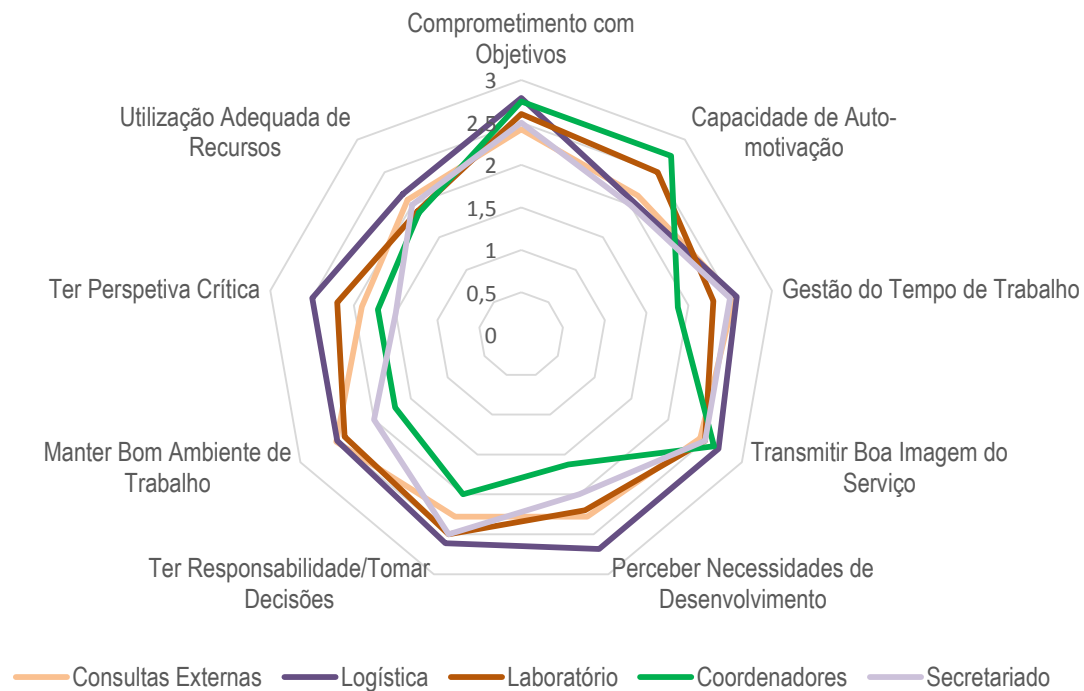
Mapa 1: Competências do Total dos Entrevistados



Mapa 2: Competências de Relacionamento Interpessoal do Total de Entrevistados



Mapa 3: Competências dos Grupos em Análise



Mapa 4: Competências de Relacionamento Interpessoal dos Grupos em Análise

